

**PROCÈS-VERBAL DE LA DEUX CENT SIXIÈME SÉANCE  
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION  
DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC,  
tenue à Lévis le quinze février deux mille dix-neuf  
sur la convocation de la secrétaire générale**

Sont présents monsieur Alain Gagnon, président du conseil d'administration, monsieur Ernest Desrosiers, président-directeur général, monsieur Martin Caron, monsieur Martin Cartier, monsieur Bernard Deshaies, monsieur Marc Dion, madame Jacynthe Gagnon, madame Marthe Lacroix, monsieur Gilles Lavoie, madame Pascale Mongrain, monsieur Charles-Félix Ross, monsieur Claude Viel, membres, et M<sup>e</sup> Renée Saint-Hilaire, secrétaire générale.

La séance débute vers 9 h 35.

et

**ADOPTION DE L'ORDRE DU JOUR**

Sur proposition dûment faite et appuyée, l'ordre du jour suivant est adopté :

01. Adoption de l'ordre du jour
02. Approbation du procès-verbal de la séance tenue le 14 décembre 2018
03. Sujets découlant du procès-verbal précédent
  - 03.1 Plan stratégique 2018-2022 de La Financière agricole, du Québec, modification

**Rapport de la direction**
04. Présentation
 

**Rapport des comités**
05. Rapport du comité de vérification de la séance du 31 janvier 2019
  - 05.1 Plan d'audit des états financiers 2018-2019 du Vérificateur général
  - 05.2 Programme de soutien aux éleveurs pour l'éradication de la maladie débilante chronique (MDC) des cervidés
  - 05.3 Utilisation de la signature électronique dans le cadre du projet en ressources informationnelles « Compléter l'intégration des documents dans le système de communications écrites à la clientèle (SCEC) »
  - 05.4 Ordre du jour de la séance du 31 janvier 2019
  - 05.5 Sujets découlant du procès-verbal précédent
    - 05.5.1 Mécanismes de contrôles en gestion contractuelle en matière de déclaration d'intérêts
  - 05.6 Rapport final du Groupe de travail sur l'évaluation et l'adaptation de l'assurance récolte
  - 05.7 Programme d'assurance récolte – Audit de la méthode d'indemnisation pour la protection foin
  - 05.8 Explications concernant le calcul de la provision pour la garantie de remboursement d'engagements financiers
  - 05.9 Mesures de contrôle des dépenses et de réduction du niveau d'effectifs applicables pour l'exercice financier 2019-2020
  - 05.10 Liste des contrats de 25 k\$ et plus

- 05.11 Direction de la vérification interne
  - 05.11.1 Tableau synthèse – Travaux de vérification interne
  - 05.11.2 Plan d’audit 2018-2019 – État d’avancement au 31 décembre 2018
  - 05.11.3 Rapport : Analyse des besoins concernant la pratique d’évaluation de programme à La Financière agricole du Québec
  - 05.11.4 Mise à jour des documents : Portrait et Bilan des travaux de vérification
  - 05.11.5 Rencontre à huis clos
- 05.12 Procès-verbal de la séance du 28 novembre 2018
- 06. Rapport du comité de gouvernance, d’éthique et de ressources humaines et informationnelles de la séance du 31 janvier 2019
  - 06.1 Plan d’action de développement durable 2018-2022 de La Financière agricole du Québec
  - 06.2 Autorisation de réaliser le Dossier d’affaires pour le projet « Conception et mise en œuvre du nouveau modèle d’affaires en financement »
  - 06.3 Ordre du jour de la séance du 31 janvier 2019
  - 06.4 Sujets découlant du procès-verbal précédent
    - 06.4.1 Répartition des cotes d’évaluation du rendement et des niveaux de maîtrise par catégorie d’emploi
    - 06.4.2 Démarche de gestion prévisionnelle de main-d’œuvre (GPMO)
    - 06.4.3 Pratiques de reconnaissance à La Financière agricole
  - 06.5 Inventaire et état de santé des actifs informationnels
  - 06.6 État de santé des projets RI au 31 décembre 2018
  - 06.7 Capacité théorique et réelle de l’organisation dans la réalisation des projets en technologies de l’information
  - 06.8 Plan directeur en ressources informationnelles
  - 06.9 Cadre de formation en assurance et protection du revenu et financement
  - 06.10 Mandats des administrateurs, suivi
  - 06.11 Analyse des besoins concernant la pratique d’évaluation de programme à La Financière agricole du Québec
  - 06.12 Procès-verbal de la séance du 28 novembre 2018
- 07. Retrait d’une entreprise du Programme d’assurance stabilisation des revenus agricoles

**Dépôt de documents**

- 08. Calendrier des séances 2019-2020

- 09. Date de la prochaine séance
- 10. Huis clos
- 11. Levée de la séance

**APPROBATION DU PROCÈS-VERBAL  
DE LA SÉANCE TENUE LE 14 DÉCEMBRE 2018**

Le projet de procès-verbal de la deux cent cinquième séance du conseil d'administration de La Financière agricole du Québec tenue le 14 décembre 2018 a été transmis à chacun de ses membres avec l'avis de convocation et IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée, QUE le procès-verbal de la séance du 14 décembre 2018 soit adopté, avec modification.

Résolution  
N° 1547

**SUJETS DÉCOULANT DU PROCÈS-VERBAL PRÉCÉDENT**

-----

Des modifications mineures au Plan stratégique 2018-2022 ont été demandées à la société par le Bureau de la révision permanente des programmes du Secrétariat du Conseil du trésor.

Ces modifications portent sur le pourcentage d'atteinte des cibles prévues au Plan stratégique 2015-2018 de la société. Alors que la société évalue que les cibles ont été atteintes, atteintes en partie ou n'ont pas été atteintes, le Secrétariat du Conseil du trésor utilise un système de mesure binaire : totalement atteinte ou non atteinte. L'atteinte des objectifs stratégiques ne doit donc pas être exprimée en pourcentage dans le plan stratégique.

Une référence à la garantie de prêt levier a également été intégrée au plan.

-----

**PLAN STRATÉGIQUE 2018-2022 DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC,  
MODIFICATION**

ATTENDU QUE

██  
██  
██  
██;

ATTENDU QUE

██  
██;

ATTENDU QUE

██  
██  
██  
██;

ATTENDU QU'

██;

Résolution  
N° 1548

IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

1° QUE les modifications au Plan stratégique 2018-2022 de La Financière agricole du Québec déposées à la présente séance soient approuvées;

2° QUE le Plan stratégique 2018-2022, tel que modifié, soit transmis au ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, pour être soumis à l'approbation du gouvernement.

## RAPPORT DE LA DIRECTION – PRÉSENTATION

Le rapport de la direction est déposé. Monsieur Desrosiers fait le point sur la situation financière et les principaux enjeux de l'organisation en contextualisant les informations sur les dossiers et activités en cours, regroupés sous les volets suivants :

### Volet financier

#### – Données financières

Les derniers résultats prévisibles pour l'exercice financier 2018-2019 laissent entrevoir un excédent de 137,6 M\$ au 31 mars 2019 plutôt que les 125 M\$ anticipés. La combinaison de la hausse de revenus d'intérêt de 5 M\$, de la baisse des dépenses des programmes de financement, d'assurance stabilisation des revenus agricoles de 16 M\$ et de la hausse des dépenses pour le programme Agri-stabilité de 5 M\$ sont les principales variations à la base des écarts.

#### – Paiements de programme

Les prévisions de compensations, indemnités ou dépenses de programme, le solde des fonds fiduciaires ASRA et ASREC et le solde du compte des participants aux programmes AGR1 pour l'exercice financier 2018-2019 sont présentés.

Une augmentation substantielle des paiements est anticipée en assurance stabilisation des revenus agricoles. Le déficit du Fonds ASRA au 31 mars 2019 est estimé à 297,5 M\$ et est principalement lié au secteur porcin. Le solde du Fonds ASREC devrait se situer à 375,6 M\$ à la même date. Monsieur Desrosiers rappelle que la diminution du solde du Fonds ASREC résulte de la baisse de la tarification.

Des sommes très importantes se retrouvent toujours dans les comptes Agri-investissement (66,8 M\$) et Agri-Québec (219,6 M\$).

#### – Paiements en ASRA

Les compensations versées aux producteurs en assurance stabilisation des revenus agricoles pour les années d'assurance 2017 et 2018 sont présentées par produit. Le montant actuellement déboursé pour l'année d'assurance 2018 atteint 215,8 M\$, dont plus de 120 M\$ dans le secteur porcin.

#### – Paiements en ASREC

En date du 31 janvier 2019, les indemnités versées en ASREC pour l'année d'assurance 2018-2019 atteignent 86 M\$, dont 48,7 M\$ pour les fourrages seulement et 16,3 M\$ pour la production de sirop d'érable. Une entente a été conclue avec les autorités fédérales sur la prise en compte de l'impact des pluies abondantes à compter de la saison 2019. La société intégrera, dans sa méthode de tarification pour le foin, une surcharge pour éventualités à compter de l'année d'assurance 2019. Aucune entente n'a été conclue à ce jour pour l'année de récolte 2018.

La nécessité d'obtenir un décret gouvernemental pour procéder aux ajustements requis au programme ASREC fera l'objet d'une vérification.

– Financement

L'encours en financement est en progression, à plus de 5,3 G\$, une augmentation de 5 % par rapport à décembre 2017.

Le montant autorisé en financement ainsi que le nombre de certificats émis en date du 31 décembre 2018 ont légèrement augmenté par rapport à la même date en 2017.

Le financement utilisé pour l'achat de quota a augmenté de près de 30 %. L'attribution de nouveau quota aux entreprises du secteur laitier a contribué à cette augmentation.

Le montant engagé en subventions pour la relève à temps plein est en progression, à 7,5 M\$, et en légère diminution pour la relève à temps partiel. Au total, les montants engagés au 31 décembre 2018 ont augmenté de 5 % par rapport à 2017.

Le pourcentage d'entreprises en arrérages a peu augmenté, à 3,1 %, et les pertes demeurent faibles, à 0,5 M\$.

Le Programme d'appui au développement des entreprises agricoles du Québec a stimulé d'importants investissements. Au 9 janvier 2019, on compte 3 452 projets pour des montants admissibles aux subventions à l'investissement de 50 M\$.

Dans le cadre du Programme de soutien au financement des investissements en matière de bien-être animal et d'efficacité énergétique, 355 dossiers représentant des investissements totaux de 356,4 M\$, dont 55,4 M\$ en investissements admissibles, ont été traités. L'estimation des subventions à l'investissement est de 7,3 M\$ au 7 janvier 2019.

## Volet stratégique

– Plan stratégique

### Orientation 1 – Contribuer au développement économique des entreprises

En ASREC, la protection pour les cultures maraîchères a été bonifiée par l'application d'un taux de perte normale à 50 %, plutôt qu'à 75 %, à compter de l'année 2019, dans le respect des normes fédérales.

La garantie de prêt levier pouvant atteindre 100 000 \$ sans prise de garanties est offert depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019.

La hausse de la limite d'engagements financiers à 15 M\$ a permis à la société d'autoriser 32 nouveaux dossiers au-delà de 5 M\$, dont 23 en production laitière.

Le renouvellement du partenariat entre la société, le Fonds de solidarité FTQ et Desjardins Capital pour la poursuite des activités du Fonds d'investissement pour la relève agricole (FIRA) durant les six prochaines années, à même la capitalisation initiale de 75 M\$, a été annoncé par le ministre responsable.

Le projet de Plan d'action de développement durable 2018-2022 de la société est à l'ordre du jour de la présente séance.

### Orientation 2 – Renforcer l'expertise et l'innovation

Un nouvel outil de travail viendra supporter la démarche de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre de la société.

La programmation en santé de personnes 2019 de la société a été diffusée à l'ensemble des employés.



## Volet communications

### Rencontres

Le Plan stratégique 2018-2022 et le Plan d'exploitation 2018-2019 de la société ont été présentés au ministre responsable.

Une rencontre de la direction avec les Éleveurs de porcs du Québec et la filière porcine a eu lieu le 14 janvier dernier pour présenter le nouveau coût de production pour les produits Porcelets et Porcs en ASRA et échanger sur l'environnement d'affaires et la gestion des programmes. Des comités de travail seront mis en place.

### Communiqués

Des communiqués ont été diffusés sur les sujets suivants :

- Lancement de la 14<sup>e</sup> édition du Concours Tournez-vous vers l'excellence!;
- Annonce ministérielle sur la garantie de prêt levier et la prolongation de FIRA;
- Dévoilement de l'Agroindicateur 2018;
- Paiement final 2017-2018 et 1<sup>ère</sup> avance de compensation 2018-2019 aux producteurs de céréales et de Canola et 2<sup>e</sup> avance aux producteurs de veaux d'embouche, de bouvillon et d'agneaux.

## Actualités

L'entreprise du Breton a annoncé publiquement son intention de se retirer du programme ASRA. Ce sujet sera abordé ultérieurement.

Les Producteurs de pommes du Québec souhaitent procéder à un nouveau vote de leurs membres sur le choix offert de participer au programme ASRA ou aux programmes AGRI.

La campagne Entraide 2018 a permis de dépasser l'objectif de 55 000 \$ et d'amasser plus de 58 000 \$.

Les offres de stage concertées dans le réseau régional à des étudiants universitaires en agronomie et agroéconomie ont suscité un bel intérêt.

L'implantation de la fonctionnalité liée à l'abonnement au Zéro papier a été réalisée avec succès.

La société a diffusé sa nouvelle capsule vidéo portant sur le dossier en ligne.

Le niveau élevé de financement autorisé pour la consolidation de prêts, atteignant 17 %, amène un administrateur à demander quels sont les secteurs les plus représentés et s'il s'agit d'une tendance. Le suivi approprié sera assuré.

Il est mentionné que la mise en place de mesures pour circonscrire le risque lié à la fièvre porcine africaine est une priorité pour l'Agence canadienne d'inspection des aliments. Un protocole a été établi et une démarche visant à régionaliser les ententes est en cours. L'évolution du dossier fera l'objet d'un suivi au conseil d'administration.

**RAPPORT DU COMITÉ DE VÉRIFICATION  
DE LA SÉANCE DU 31 JANVIER 2019**

-----

Le comité de vérification a tenu une séance le 31 janvier 2019.

Madame Pascale Mongrain, présidente du comité, fait rapport au conseil d'administration.

-----

– **Plan d'audit des états financiers 2018-2019 du Vérificateur général**

Les représentantes du Vérificateur général ont présenté au comité le plan d'audit des états financiers 2018-2019 de La Financière agricole et des fonds qu'elle administre au 31 mars 2019. Ce plan est déposé.

La lettre de mission et le rapport de l'auditeur ont subi des modifications liées à de nouvelles normes de présentation. La lettre de mission est plus détaillée et reflète mieux les responsabilités respectives des entités vérifiées et du Vérificateur général, sans apporter de changements majeurs dans les faits.

Les seuils de signification préliminaires pour les états financiers et les travaux, et le seuil de référence sont les mêmes que ceux de l'exercice financier précédent. Le seuil de signification pour les états financiers demeure à 8 M\$ pour l'ensemble des activités. Le comité s'est dit à l'aise avec les seuils de référence établis. Ces seuils seront revus en cours de mission en fonction des données réelles.

Les anomalies détectées ne font pas l'objet de présentation lorsqu'elles sont inférieures au seuil de référence respectif des entités. Ce seuil a été établi à 2 M\$ pour la société.

Les éléments identifiés pouvant avoir une incidence significative sur les états financiers sont les suivants : les indemnités majeures versées pour le produit Foin pour l'année assurance 2018 et les ajustements accordés pour couvrir les situations exceptionnelles, l'estimation reliée à l'évaluation de la charge et de la provision pour chacun des programmes AGRI, l'estimation de la provision générale pour les garanties de prêt en financement et les nouvelles analyses actuarielles déposées pour la Réserve attribuable aux risques exceptionnels à l'ASRA et aux AGRI (317 M\$) et pour la Réserve attribuable aux garanties de prêts (100 M\$).

Les travaux planifiés par le Vérificateur général sur les études actuarielles portant sur la Réserve attribuable aux risques exceptionnels à l'ASRA et aux AGRI et sur la Réserve attribuable aux garanties de prêts se limitent à examiner les hypothèses utilisées par la firme Services actuariels SAI, sans recourir à l'expertise d'un actuaire-conseil. Les représentantes du Vérificateur général ont mentionné que ces réserves ont été créées pour répondre au principe de prudence, qu'elles s'apparentent à une provision pour éventualités et qu'elles ne constituent pas un passif actuariel.

Le comité a soulevé un questionnement sur la portée limitée de ces travaux qu'il souhaite voir renforcer afin de s'assurer qu'une écriture significative non vérifiée apparaisse aux états financiers. Le comité estime qu'en raison de l'ampleur des montants en cause, soit 417 M\$ au total, et en l'absence de ressources internes spécialisées en actuariat tant au sein de l'équipe de vérification qu'à la société, l'accompagnement d'un actuaire dans le cadre de l'audit du Vérificateur général serait approprié. La possibilité d'engager un actuaire-conseil est évoquée.

Les représentantes du Vérificateur général ont pris note de la préoccupation du comité et lui reviendront ultérieurement.

À ce jour, aucun indice de fraudes alléguées ou avérées n'a été décelé par les représentantes du Vérificateur général.

Des travaux sont prévus à partir des travaux spécifiques des auditeurs de Capital Financière agricole inc. D'autres seront réalisés à l'égard des contrôles généraux des technologies de l'information.

Des informations financières provenant de la Caisse de dépôt et placement du Québec seront aussi utilisées.

Les membres du comité ont rencontré les représentantes du Vérificateur général à huis clos. Après échanges avec ces dernières sur le rôle du comité en matière de gestion du risque de fraude et à leur suggestion, le directeur de la vérification interne s'est vu confier le mandat de faire état, annuellement, des travaux réalisés par sa direction en lien avec la gestion du risque de fraude et les contrôles en place. Cette information sera déposée au comité lors de la reddition de comptes sur la gestion des risques organisationnels majeurs.

Le conseil d'administration souscrit à la suggestion de demander à la DVI d'établir un ordre de priorité parmi les mesures de contrôle. De plus, compte tenu de l'évolution rapide des outils permettant de s'introduire illégalement dans les systèmes informatiques, il est convenu de réaliser une veille auprès d'autres organisations afin de s'assurer que les mesures à la société sont adéquates et d'être à l'affût des nouvelles mesures de sécurité disponibles.

Les nouveautés en matière de comptabilité et d'audit, soit les normes publiées mais dont l'entrée en vigueur est prévue en 2022, ont été portées à l'attention du comité. Elles seront analysées afin d'évaluer leurs impacts sur les exercices financiers futurs. Le comité de vérification assurera le suivi approprié.

-----

Le gouvernement du Québec a confié à La Financière agricole le mandat de mettre en œuvre le Programme de soutien aux éleveurs pour l'éradication de la maladie débilitante chronique des cervidés. Ce programme est doté d'une enveloppe de 1 M\$ sur une période maximale de cinq ans.

Le programme, qui prendra fin le 31 mars 2024, ou plus tôt si l'objectif d'éradication n'est plus atteignable, comporte deux volets :

- Volet 1 : indemniser les entreprises pour les cervidés dont l'abattage ou l'élimination a été ordonné en vertu de la Loi sur la protection sanitaire des animaux
- Volet 2 : supporter financièrement les entreprises affectées pour la mise en place de mesures sanitaires prescrites en vertu de la Loi sur la protection sanitaire des animaux

Pour être admissible, l'éleveur doit être visé par un avis d'ordonnance de mesures sanitaires émis en vertu de la Loi sur la protection sanitaire des animaux.

Une indemnisation sera offerte aux éleveurs afin de compenser l'abattage et l'élimination des animaux et couvrira la valeur marchande des cervidés ainsi que les frais de transport et d'abattage.

Les frais encourus par les entreprises, après le 26 septembre 2018 et au cours de la période visée par une ordonnance, afin de mettre en place les mesures sanitaires prescrites, pourront faire l'objet d'un remboursement jusqu'à concurrence d'un montant de 20 000 \$ par entreprise.

Les frais admissibles à un remboursement seront déterminés dans une grille, élaborée en collaboration avec l'équipe de santé animale du MAPAQ; cette grille sera publiée dans la documentation accessible à la clientèle.

Une subvention de 1 M\$ versée par le MAPAQ à la société assurera le financement de ce programme spécial, soit 800 000 \$ pour le volet 1 et 200 000 \$ pour le volet 2.

Les dossiers seront traités centralement. Un plan de communication visant à promouvoir le programme sera mis en œuvre en collaboration avec le MAPAQ. Le personnel de la société invitera de plus les producteurs à participer aux autres programmes de la société qui leur permettraient de recevoir des aides financières additionnelles. Monsieur Desrosiers mentionne qu'une des particularités de cette industrie est que l'élevage de cervidés est une activité secondaire pour de nombreux producteurs.

[REDACTED]

Monsieur Dion mentionne que le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation travaille actuellement sur d'autres dimensions que la dimension sanitaire.

[REDACTED]

Le conseil d'administration souscrit à la recommandation soumise tout en exprimant sa grande préoccupation envers la viabilité de ce secteur et les enjeux liés au bien-être animal.

-----

**PROGRAMME DE SOUTIEN AUX ÉLEVEURS  
POUR L'ÉRADICATION DE LA MALADIE DÉBILITANTE CHRONIQUE (MDC)  
DES CERVIDÉS**

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution  
N° 1549

1° QUE le conseil d'administration prenne acte du mandat confié à La Financière agricole du Québec par le ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation de mettre en place un programme spécial de soutien aux éleveurs pour encourager l'éradication de la maladie débilitante chronique (MDC) des cervidés et de la décision gouvernementale d'autoriser l'octroi à la société d'une subvention d'un montant maximal de 1 M\$ pour l'exercice financier 2018-2019 pour le financement de ce programme spécial;

2° QUE le Programme de soutien aux éleveurs pour l'éradication de la maladie débilitante chronique (MDC) des cervidés déposé à la présente séance soit adopté;

3° QUE l'entrée en vigueur de ce programme soit fixée au 15 février 2019;

4° QUE monsieur Ernest Desrosiers, président-directeur général, soit autorisé à signer, pour et au nom de La Financière agricole du Québec, un mandat pour la mise en œuvre du Programme de soutien aux éleveurs pour l'éradication de la maladie débilitante chronique (MDC) des cervidés substantiellement conforme au projet de mandat déposé à la présente séance, à y apporter les modifications qu'il jugera nécessaires, à poser tout geste et à signer tout autre document qui peut s'avérer utile pour donner effet à la présente résolution.

-----

En lien avec l'orientation gouvernementale visant à privilégier le mode électronique pour les échanges des ministères et organismes avec leur clientèle et leurs partenaires, l'autorisation d'utiliser la signature électronique en remplacement de la signature manuscrite sur les documents destinés à la clientèle en financement est sollicitée. La signature électronique est déjà utilisée dans le secteur des assurances et protection du revenu.

Cette demande n'a pas pour effet d'élargir la délégation de pouvoirs actuelle en financement. Le processus soumis respecte les dispositions juridiques applicables.

Le comité s'est longuement attardé aux mesures de contrôles pour contrer les risques liés à l'utilisation de la signature électronique. Il a, de plus, sollicité des informations complémentaires sur le processus permettant de s'assurer de l'intégralité des documents produits et transmis à la clientèle et de leur traçabilité.

Le système permettra de retracer avec certitude la date à laquelle l'employé a signé le document. Dans l'éventualité d'une tentative de falsification, cette dernière pourrait uniquement se faire à partir d'une copie enregistrée sur un appareil informatique. Il serait alors possible d'établir que le document a été modifié à une date ultérieure à la date d'expédition du document initial, et ce, en comparant le contenu et les paramètres du document falsifié avec ceux conservés dans les bases de données de la société. De plus, la journalisation des accès permet d'identifier les personnes ayant consulté un document, autant à l'interne qu'à l'externe.

La direction estime que l'utilisation de la signature électronique n'augmente pas le risque de falsification des documents par rapport à la situation actuelle. Des administrateurs invitent la société à utiliser les logiciels spécialisés sur le marché.

Concernant les certificats de prêt, une vérification auprès des représentants des prêteurs accrédités a permis de confirmer qu'ils sont à l'aise avec l'utilisation de la signature électronique.

La signature électronique sera utilisée pour l'ensemble des communications écrites destinées à la clientèle en application du Cadre de délégation en matière de financement et forestier et de la Politique d'autorisation des paiements d'assurance et de protection du revenu.

Il est convenu de prévoir l'inscription d'un mandat spécifique sur ce processus au plan d'audit de la vérification interne en 2020.

-----

**UTILISATION DE LA SIGNATURE ÉLECTRONIQUE  
DANS LE CADRE DU PROJET EN RESSOURCES INFORMATIONNELLES  
« COMPLÉTER L'INTÉGRATION DES DOCUMENTS DANS LE SYSTÈME DE  
COMMUNICATIONS ÉCRITES À LA CLIENTÈLE (SCEC) »**

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution  
N° 1550

1° QUE l'utilisation de la signature électronique dans le cadre du projet en ressources informationnelles « Compléter l'intégration des documents dans le système de communications écrites destinées à la clientèle » soit autorisée selon les modalités présentées à la présente séance.

2° QUE la présente résolution ait effet depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019.

– **Ordre du jour de la séance du 31 janvier 2019**

L'ordre du jour de la séance du comité de vérification du 31 janvier 2019 est déposé.

– **Sujets découlant du procès-verbal précédent**

➤ **Mécanismes de contrôle en gestion contractuelle en matière de déclaration d'intérêts**

Les informations complémentaires sollicitées par le comité sur les mécanismes de contrôle en gestion contractuelle entre le fournisseur et le personnel de la société ont été présentées.

L'inventaire des mesures et mécanismes de contrôle dont dispose la société comprend principalement :

- Le Code d'éthique et de déontologie qui prévoit que tout nouvel employé de la société doit signer la Déclaration relative aux principes d'éthique et règles déontologiques;
- Une politique visant à sensibiliser les employés aux activités de lobbying, la nomination d'un responsable en matière de lobbying et d'un répondant sectoriel par vice-présidence;
- Des lignes internes de conduite concernant la gestion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics;
- La signature d'un engagement des membres du comité de sélection formé dans le cadre d'un appel d'offres à respecter le comportement prescrit lorsqu'un membre a un lien apparenté avec un soumissionnaire;
- Avant la conclusion de tout contrat, la signature, par le fournisseur de services, de la Déclaration concernant les activités de lobbying exercées auprès de l'organisme public relativement à l'attribution d'un contrat et de l'engagement de confidentialité.

Une directive du Secrétariat du Conseil du trésor sur la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans le processus de gestion contractuelle amènera l'ensemble des entités gouvernementales, dont la société, à revoir les mécanismes de contrôle en gestion contractuelle, notamment à l'égard des déclarations d'intérêts. La société s'assurera d'y intégrer les mesures applicables aux fournisseurs.

– **Rapport final du Groupe de travail sur l'évaluation et l'adaptation de l'assurance récolte**

Le Groupe de travail sur l'évaluation et l'adaptation de l'assurance récolte a complété ses travaux. Le rapport final, fruit de sept rencontres de travail, est déposé.

Le rapport présente le portrait de l'assurance récolte dans sa forme actuelle et celui de la situation au Québec en comparant certains éléments avec ceux appliqués en Ontario.

Il propose 24 pistes d'amélioration portant sur des éléments généraux touchant plusieurs secteurs de production; ces pistes sont regroupées sous l'un ou l'autre des thèmes suivants :

- Amélioration et élargissement des couvertures
- Révision des méthodes
- Révision de la part du risque assumé par les producteurs
- Amélioration des connaissances et disponibilité des informations pour les producteurs
- Documentation des impacts des changements climatiques et leur prise en compte

Ces pistes contribueront à l'atteinte de cibles de la Politique bioalimentaire 2018-2025, de certains objectifs du Plan stratégique 2018-2022 et du Plan d'action de développement durable 2018-2022 et permettront de répondre à deux actions du plan découlant de l'Étude de performance comparée 2017.

Dans ses travaux, le groupe de travail n'a pas tenu compte des enjeux pouvant limiter la capacité de la société à les mettre en œuvre : l'aval d'Agroalimentaire et Agriculture Canada pour apporter les modifications proposées au programme ASREC, la disponibilité des ressources humaines et les développements informatiques requis pour certaines des mesures. Les membres du groupe de travail ont cependant été sensibilisés à ces éléments.

Considérant l'ampleur des travaux envisagés, un ordre de priorité pour leur réalisation sera établi. Les pistes retenues seront également soumises à la démarche corporative de priorisation des projets impliquant des ressources informationnelles. Un plan d'action incluant un échéancier de réalisation sera produit en tenant compte de la capacité organisationnelle.

[REDACTED]

Les groupes de producteurs seront consultés par l'intermédiaire de l'Union des producteurs agricoles. [REDACTED]

[REDACTED]

Sur la recommandation du comité de vérification, le conseil d'administration prend acte du rapport du Groupe de travail sur l'évaluation et l'adaptation de l'assurance récolte déposé à la présente séance.

-----

Dans le cadre du plan de modernisation de l'assurance récolte, une nouvelle méthode d'évaluation des pertes approuvée par le conseil d'administration est en place depuis l'année de récolte 2016.

Cette méthode d'évaluation s'articule autour de trois axes :

- une méthode d'évaluation des pertes basée sur un système de grilles établies selon trois variables climatiques, soit le gel, le manque de pluie et l'excès de pluie;
- la modernisation des paramètres de participation à la protection Foin;
- la modernisation du réseau de stations météo.

Comme planifié, cette méthode d'indemnisation a fait l'objet d'une validation par une firme externe. Un consortium constitué des firmes Axxima Inc. et Groupe AGÉCO a reçu le mandat de réaliser cet audit et de formuler des recommandations et des pistes d'amélioration, si requises.

Le rapport d'audit est déposé. Il formule un avis favorable sur la méthode développée et la mise en œuvre par la société, tant au regard des hypothèses de base et de la méthodologie que de sa mise en œuvre.

Les recommandations et les pistes d'amélioration formulées ne remettent pas en cause les fondements et les paramètres d'application de la méthode. Il s'agit d'ajustements qui permettront de pallier certaines situations exceptionnelles, comme celles vécues à l'été 2017 et 2018.

Les recommandations réfèrent à la méthodologie utilisée et à sa mise en œuvre :

- choix des variables climatiques et méthodes utilisées pour la construction de grilles;
- cohérence globale et caractère raisonnable des données utilisées;
- périodes retenues et proportions de volumes utilisées;
- couverture du territoire et fiabilité des stations.

La recommandation la plus significative porte sur la mise à jour de la grille pour le gel en ajustant le seuil à un minimum de seize jours de stress hivernal.

Un plan d'action sera élaboré pour la mise en œuvre de mesures à court terme et à moyen terme. Ce plan sera soumis à l'exercice de priorisation des projets impliquant des ressources informationnelles. Des discussions avec le gouvernement fédéral sont requises puisqu'il s'agit d'un programme cofinancé.

[REDACTED]

Après échanges, des informations complémentaires sont sollicitées sur l'OBNL Solutions Mesonet afin de s'assurer que la société n'est pas à risque en regard de la continuité des services et des activités de diffusion des données météorologiques et de la gestion du réseau de stations météo.

-----

**PROGRAMME D'ASSURANCE RÉCOLTE –  
AUDIT DE LA MÉTHODE D'INDEMNISATION POUR LA PROTECTION FOIN**

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution  
N° 1551

1° QUE le conseil d'administration prenne acte du Rapport de l'audit de la méthode d'indemnisation - protection d'assurance récolte pour le Foin réalisé par le consortium constitué des firmes Axxima Inc. et Groupe AGÉCO déposé à la présente séance;

2° QU'un plan d'action soit élaboré en tenant compte de la démarche de priorisation des projets de la société et présenté au conseil d'administration.

**– Explications concernant le calcul de la provision pour la garantie de remboursement d'engagements financiers**

Conformément à sa loi constitutive, la société doit effectuer, tous les cinq ans, une analyse actuarielle afin d'évaluer le risque lié à la garantie de remboursement des pertes aux prêteurs en financement.

Le compte dédié est composé d'une provision générale et d'une provision spécifique. Une fois les deux provisions capitalisées, une réserve est constituée pour faire face aux conjonctures défavorables. Les montants affectés à cette réserve sont placés à la Caisse de dépôt et placement du Québec.

En réponse à une question formulée à la dernière séance, une présentation sur les modalités entourant l'établissement des provisions générale et spécifique à l'égard du portefeuille de prêts est déposée.

– **Mesures de contrôle des dépenses et de réduction du niveau d'effectifs applicables pour l'exercice financier 2019-2020**

Le Conseil du trésor a établi des compressions en matière de dépenses et d'effectifs autorisés pour l'année financière 2019-2020.

La compression établie pour la société a pour effet de diminuer le niveau d'effectif de cinq ETC, ce qui réduit d'autant la capacité organisationnelle.

La réduction des dépenses de 19 200 \$ en contrats professionnels ne comporte pas d'enjeu.

– **Liste des contrats de 25 k\$ et plus**

Conformément à la Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État, le conseil d'administration doit être informé de tout contrat de service comportant une dépense de 25 000 \$ et plus.

Depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2018, trois contrats répondant à ce critère ont été conclus, dont deux à la suite d'un appel d'offres sur invitation et le troisième, à la suite d'un appel d'offres public.

Le conseil d'administration prend acte de la liste des contrats de service comportant une dépense de 25 000 \$ et plus.

– **Direction de la vérification interne**

➤ **Tableau synthèse – Travaux de vérification interne**

Un tableau synthèse des travaux de vérification interne est déposé.

➤ **Plan d'audit 2018-2019 – État d'avancement au 31 décembre 2018**

Le comité a pris connaissance de l'état d'avancement, au 31 décembre 2018, de la réalisation des mandats prévus au plan d'audit 2018-2019. La réalisation des mandats se poursuit normalement. Deux mandats ont été reportés, celui sur l'ASRA-Porcs et celui portant sur la gouvernance des TI.

La Direction de la vérification interne (DVI) consacre toujours passablement de temps à l'accompagnement et à la formation, ce qui réduit le temps disponible pour la réalisation des mandats planifiés. Le comité a invité le directeur de la vérification interne à fait part de ses besoins en ressources, mais ce dernier considère la situation sous contrôle et estime que la couverture en matière de vérification interne est adéquate. Le recours à des services externes permet en outre de combler certains besoins.

➤ **Rapport : Analyse des besoins concernant la pratique d'évaluation de programme à La Financière agricole du Québec**

L'analyse des besoins concernant la pratique d'évaluation de programme à la société a été déposée au comité de vérification.

➤ **Mise à jour des documents : Portrait et Bilan des travaux de vérification**

Le portrait des travaux de vérification planifiés en 2018-2019, le portrait des travaux de vérification réalisés depuis 2013 et le bilan de ces travaux, tel qu'actualisé, sont déposés.

Cette mise à jour intègre les mandats réalisés par la DVI depuis mars 2018.

➤ Rencontre à huis clos

Les membres du comité ont rencontré le directeur de la vérification interne à huis clos.

– **Procès-verbal de la séance du 28 novembre 2018**

Le comité dépose le procès-verbal de sa séance du 28 novembre 2018.

-----

Le comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles a tenu une séance le 31 janvier 2019.

Monsieur Alain Gagnon, président du comité, fait rapport au conseil d'administration.

-----

**RAPPORT DU COMITÉ DE GOUVERNANCE, D'ÉTHIQUE  
ET DE RESSOURCES HUMAINES ET INFORMATIONNELLES  
DE LA SÉANCE DU 31 JANVIER 2019**

-----

La Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020 définit 8 orientations gouvernementales auxquelles les ministères et organismes doivent rattacher les actions de leur plan d'action de développement durable respectif.

La société a pris la décision d'arrimer le plan d'action de développement durable et sa durée avec son plan stratégique qui propose deux objectifs en lien avec le développement durable :

- Appuyer le développement durable des entreprises
- Intégrer des pratiques de gestion écoresponsables

Ainsi, pour la période de 2018-2022, la société poursuivra sa démarche de développement durable en misant sur une contribution à 6 des 8 orientations gouvernementales de la Stratégie 2015-2020, les deux orientations non retenues étant moins liées à la mission de la société.

Le plan d'action de la société contribuera à la réalisation de 14 des 27 objectifs prévus à la Stratégie gouvernementale. Pour répondre à ces 14 objectifs, la société s'engage à réaliser 17 actions, dont 14 contribuent directement à l'atteinte des objectifs du plan stratégique de la société.

Le plan d'action comporte davantage d'actions tournées vers l'externe que le plan précédent.

La Stratégie identifie aussi cinq activités incontournables pour tous les ministères et organismes. Des actions pour la mise en œuvre de quatre des cinq activités sont prévues au plan d'action de la société.

Par ce plan d'action, la société contribuera également à plusieurs pistes de travail identifiées dans la Politique bioalimentaire 2018-2025.

Enfin, le plan d'action tient compte de plusieurs des recommandations du Mouvement québécois de la qualité concernant le développement durable.

Le Bureau de la coordination du développement durable du ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques a été consulté dans le cadre de l'élaboration du plan d'action. Sa mise en œuvre s'inscrit dans le cadre financier de la société.

Le comité a invité la direction à faire connaître l'apport de l'organisation au développement durable au moyen d'initiatives de communication.

Le conseil d'administration souscrit au Plan d'action de développement durable de La Financière agricole 2018-2022.

-----

**PLAN D'ACTION DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2018-2022 DE  
LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC, ADOPTION**

Résolution  
N° 1552

Pour donner suite à une recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment et appuyée :

QUE le Plan d'action de développement durable 2018-2022 de La Financière agricole du Québec déposé à la présente séance soit adopté.

-----

Dans la foulée des recommandations contenues dans le rapport de la firme Ernst & Young (EY) sur la révision du modèle d'affaires en financement, un Dossier d'opportunité a été réalisé afin de déterminer la faisabilité du projet, les besoins en termes de transformation des affaires en financement et les technologies de l'information (TI) et la portée des travaux à venir. Il est déposé.

La prochaine étape est la réalisation de la phase de planification du projet « Conception et mise en œuvre du nouveau modèle d'affaires en financement » qui permettra de préciser les scénarios possibles, les impacts, les coûts et le choix de la solution à mettre en place. La société doit soumettre le dossier d'opportunité au Conseil du trésor et solliciter l'autorisation de ce dernier avant de démarrer la réalisation de cette phase dont le livrable est le Dossier d'affaires.

Les objectifs inhérents au projet de refonte des systèmes en financement s'inscrivent dans les orientations visées par le Plan stratégique 2018-2022 :

- Contribuer au développement économique des entreprises;
- Renforcer l'expertise et l'innovation.

Le projet permettra d'adapter le niveau d'intervention aux besoins de la clientèle, et d'augmenter l'efficacité opérationnelle en prenant le virage numérique permettant d'offrir des outils experts en garantie de prêts et aides financières.

Les composantes du projet se scinderont en plusieurs livraisons. À partir de méthodologies reconnues en TI, le coût estimé pour le projet de conception et de mise en œuvre du nouveau modèle d'affaires en financement se situe entre 8,7 M\$ et 19,9 M\$. Cette fourchette de coûts comporte un degré de précision d'environ 40 % seulement. Le Dossier d'affaires permettra d'obtenir un niveau de précision plus élevé. Leur réalisation est prévue sur une période de trois à six ans.

La phase de planification prendra douze mois de travail et nécessitera une implication en termes de ressources équivalentes à 1 576 jours-personnes. Afin que des ressources clés soient dédiées exclusivement au projet, la société aura recours à des services externes. Les impacts financiers associés à la phase de planification sont estimés à 768 000 \$. Le budget requis est prévu au Plan québécois des infrastructures en ressources informationnelles (PQI-RI).

Le Dirigeant de l'information (DPI) a émis une recommandation favorable sur le projet.

Le comité s'est questionné sur la capacité de l'organisation à embrasser les trois projets majeurs, Révision du modèle d'affaires en financement, Gestion des relations avec la clientèle (GRC) et Choix d'une plateforme de développement, avant de formuler sa recommandation sur le présent dossier.

Après avoir pris connaissance de l'état de santé des actifs informationnels qui identifie certains systèmes en financement comme étant à risque élevé et compte tenu du fait que la livraison des composantes a été séquencée, le comité a appuyé la recommandation de la direction.

-----

**AUTORISATION DE RÉALISER LE DOSSIER D'AFFAIRES POUR LE PROJET  
« CONCEPTION ET MISE EN ŒUVRE DU NOUVEAU MODÈLE D'AFFAIRES EN  
FINANCEMENT »**

Pour donner suite à une recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et des ressources humaines et informationnelles, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution  
N° 1553

QUE, sous réserve de l'obtention d'une autorisation du Conseil du trésor, la réalisation de la phase planification du projet en ressources informationnelles « Conception et mise en œuvre du nouveau modèle d'affaires en financement » selon les modalités présentées à la présente séance soit approuvée.

– **Ordre du jour de la séance du 31 janvier 2019**

L'ordre du jour de la séance du comité du 31 janvier 2019 est déposé.

– **Sujets découlant du procès-verbal précédent**

- Répartition des cotes d'évaluation du rendement et des niveaux de maîtrise par catégorie d'emploi

Comme demandé, la répartition des cotes d'évaluation de rendement par catégorie d'emploi attribuées au terme du processus d'évaluation de rendement pour l'année 2017-2018 a été présentée au comité.

La très grande majorité des employés ont un rendement qui est équivalent aux attentes signifiées ou qui les dépasse. Aucun écart significatif n'est observé entre les vice-présidences.

Le comité se dit satisfait du portrait présenté et souhaite que ces données puissent servir comme outil de gestion.

En réponse à une question du comité concernant le nombre de griefs déposés annuellement à la société, monsieur Desrosiers explique qu'il s'agit d'une information sensible pour laquelle les données ne sont pas diffusées, mais le nombre moyen est peu élevé.

- Démarche de gestion prévisionnelle de main-d'œuvre (GPMO)

Une démarche de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre sera réalisée en 2019. La vulnérabilité de chacun des employés au sein d'une équipe donnée sera analysée et des plans d'action seront produits pour les emplois jugés vulnérables et nécessitant un transfert d'expertise.

Afin d'accompagner les gestionnaires dans cette opération, la société déploiera un outil informatique de planification de la main-d'œuvre au printemps. Cet outil mis à la disposition de la société par le MAPAQ permettra de mieux structurer et d'uniformiser l'information.

La démarche complète sera réalisée tous les trois ans, tout en faisant l'objet d'une mise à jour annuelle.

➤ Pratiques de reconnaissance à La Financière agricole

Après avoir pris connaissance du Plan d'action organisationnel de la mobilisation des personnes 2018-2020 issu du sondage de 2017, le comité avait sollicité un complément d'information sur les pratiques de reconnaissance en vigueur au sein de la société.

Un inventaire de l'ensemble des outils et des pratiques de reconnaissance lui a été déposé. Le comité s'est dit satisfait du programme de reconnaissance dont la société s'est dotée.

– **Inventaire et état de santé des actifs informationnels**

Conformément aux règles applicables en matière de planification et de gestion des ressources informationnelles (RI), la société doit tenir à jour un registre permanent des actifs informationnels et faire annuellement l'évaluation de leur état de santé. Ces informations sont transmises au Dirigeant de l'information et au Dirigeant principal de l'information avant le 31 décembre de chaque année.

Les critères d'évaluation des actifs sont regroupés sous les catégories suivantes :

- L'importance du système pour l'organisation;
- L'état de santé affaires;
- L'état de santé technique.

L'état de santé des composantes technologiques, des services d'infrastructures et du système de soutien à la mission est bon dans l'ensemble.

L'état de santé des systèmes de mission est toutefois préoccupant. Sur les douze systèmes recensés, un seul affiche un indice de bonne santé. Le plus vulnérable est le système de la gestion comptable des prêts en financement. Ce constat influencera inévitablement les choix de projets puisque le DPRI avait indiqué à la direction que le risque de rupture d'un système est un enjeu pour le gouvernement.

L'évaluation des actifs vient confirmer la nécessité d'accorder la priorité au remplacement des systèmes de mission. Cette modernisation nécessite des investissements massifs dans les prochaines années. À cet égard, la société a déjà annoncé des investissements de près de 50 M\$ au PQI-RI, et ce, pour les dix prochaines années. Monsieur Desrosiers rappelle que le Dirigeant principal de l'information influencera inévitablement la société dans ses choix.

Malgré ces constats, il est rappelé que la situation de la société n'est pas pire que celles des autres organisations. Le manque d'entretien généralisé en Amérique du Nord dans son ensemble fait l'objet d'échanges.

**État de santé des projets RI au 31 décembre 2018**

La Programmation annuelle en ressources informationnelles (PARI) 2018-2019 inclut dix priorités d'action :

- Poursuite ou démarrage des études de trois projets prioritaires :
  - Gestion des relations avec la clientèle (GRC);
  - Révision du modèle d'affaires en financement;
  - Choix d'une plateforme de développement.
- Poursuite de la réalisation de sept autres projets autorisés par le conseil d'administration.

Le comité a pris connaissance de l'état de l'avancement de chacun des projets prioritaires à l'étude ou en cours de réalisation.

Au 31 décembre 2018, les travaux se déroulent, dans l'ensemble, comme prévu avec une consommation de 61 % du budget, portant les coûts réels à 6 242,2 k\$.

À partir de ce résultat et des projections pour les prochains semestres, la prévision de consommation révisée est de 8 853,5 k\$, soit 86 % du budget établi au début de l'année. Il est rappelé qu'une programmation réalisée à plus de 85 % est dans les normes de l'industrie.

Les budgets sont respectés pour l'ensemble des projets en réalisation. Seul le projet Gestion des relations avec la clientèle (GRC) est à suivre en termes de coûts et d'échéancier. Il est rappelé que ce projet en est à la phase d'analyse préliminaire, ce qui amène inévitablement une marge d'imprécision élevée.

Un décalage dans l'échéancier planifié est observé pour trois projets seulement et l'impact est peu significatif.

En termes de portée des projets, seul le projet Amélioration de la collecte des données financières est à surveiller.

La décision de travailler en mode projet contribuera à l'établissement d'échéanciers plus réalistes à l'avenir.

#### – **Capacité théorique et réelle de l'organisation dans la réalisation des projets en technologies de l'information**

La société souhaite prendre un virage numérique permettant d'accélérer la mise en place de produits et de services mieux adaptés aux besoins de sa clientèle. En parallèle avec ces travaux de refonte et de modernisation, la société doit s'assurer du bon fonctionnement des systèmes existants.

Compte tenu du fait que l'entretien et l'exploitation des systèmes informatiques accaparent déjà une bonne partie des ressources informationnelles, la société se devait, dans un premier temps, d'établir sa capacité théorique à réaliser des projets de développement informatique. Un étalonnage fait à partir des données du Secrétariat du Conseil du trésor, de rapports annuels d'organismes publics et de données du groupe Gartner pour l'analyse de ratios a également été fait.

Les constats se dégageant de l'analyse et de la comparaison avec d'autres organisations peuvent se résumer comme suit : la société, par le passé, a sous-investi en RI, a sous-utilisé les marges de manœuvre dont elle disposait, a moins de ressources humaines en RI et a eu recours à moins de ressources externes que l'ensemble des ministères et organismes.

Il ressort que la société devra se dégager de ses opérations courantes et augmenter son budget RI pour maximiser sa capacité à investir dans des projets de développement.

La réorganisation de la Direction des ressources informationnelles et la création de la Direction de la gestion des projets et de l'optimisation favoriseront l'augmentation de la capacité de réalisation des projets et permettront la mise en place d'un noyau de ressources expertes du domaine d'affaires capables de diriger les phases de conception des projets et accompagner l'équipe informatique.

En référant au ratio moyen de l'industrie, la capacité théorique de la société s'établit à un budget de 18,6 M\$, dont 5 M\$ en investissement. De façon réaliste, un budget autour de 15 M\$, dont un montant de 4 M\$ en investissement, serait plus conforme aux ratios du Secrétariat du Conseil du trésor et à la capacité de l'organisation. Le niveau des investissements inscrits au Plan québécois des infrastructures en ressources informationnelles (PQI-RI) serait ramené à 40 M\$.

Dans le cas où la société souhaite, dès 2019, augmenter ses dépenses en RI au niveau de 15 M\$, dont 4 M\$ en investissement, il faudrait qu'elle puisse compter dès maintenant sur l'équivalent de 20 nouveaux effectifs internes et 29 ressources externes additionnelles. En tenant compte de cet ajout, le ratio interne/externe serait de 79 % interne et 21 % externe, ce qui correspond au ratio des autres ministères et organismes. Des ressources internes pourraient alors être libérées pour se consacrer aux projets majeurs.

La capacité réelle implique l'ajout de quinze ressources externes. Bien qu'il faille augmenter la capacité de réaliser des projets par l'apport de nouvelles ressources, la société devra tenir compte de la capacité d'accueil de ces ressources ainsi que des critères d'autorisation du Secrétariat du Conseil du trésor.

Le conseil d'administration prend acte de l'analyse qui vient clarifier encore davantage la situation. Les résultats de la démarche de priorisation de projets seront présentés en mai prochain.

#### – **Plan directeur en ressources informationnelles**

Le Plan directeur des ressources informationnelles (PDRI) est un document exposant la vision de la contribution apportée par les ressources informationnelles ainsi que ses orientations pour l'atteinte des priorités stratégiques de l'organisation, dont celles prévues au Plan stratégique 2018-2022.

Il présente principalement les orientations des ressources informationnelles, les cibles et les indicateurs et des cibles associés aux objectifs, les opportunités de projet établies ainsi que les pratiques de l'organisation en matière de gestion des risques et de performance.

Conformément aux règles gouvernementales applicables en matière de planification et de gestion des ressources informationnelles, le PDRI 2018-2022 de la société a été transmis au DPI et au DPRI en décembre dernier. Il est déposé pour information.

Le document fera l'objet d'une mise à jour annuelle.

#### – **Cadre de formation en assurance et protection du revenu et financement**

Afin de pallier la perte d'expertise interne dans un contexte de départs à la retraite et de renouvellement du personnel, la société s'est dotée d'un processus de formation structuré. Un cadre de formation en assurance et protection du revenu et en financement a été élaboré.

Cette démarche devrait favoriser une plus grande synergie entre les secteurs d'affaires et permettre aux participants de maîtriser l'ensemble des notions de base.

En assurance et protection du revenu, le programme de formation, de type modulaire, propose quatre thèmes :

- Les principales notions en agriculture et les principales productions au Québec
- L'environnement d'affaires de la FADQ
- Les programmes d'assurance et de protection du revenu
- La gestion opérationnelle des programmes d'assurance et de protection du revenu

Chacun des modules est autonome. Une partie du matériel pourra ainsi être rendu accessible aux producteurs et autres intervenants à des fins de formation.

En financement, le programme de formation propose quatre blocs répartis sur une période de dix-huit mois.

La mise en place d'outils de suivi de l'apprentissage et de validation des retombées est planifiée. La mise à jour régulière des formations sera également réalisée afin d'en assurer la pérennité.

La capacité organisationnelle réside en grande partie dans la motivation et la compétence des employés.

– **Mandats des administrateurs, suivi**

Le comité s'est penché sur les mandats des administrateurs dont la date d'échéance se situe en 2019. Cette information sera partagée avec le cabinet du ministre. Il est rappelé qu'un administrateur, à l'échéance de son mandat, demeure en poste tant qu'il n'est pas remplacé ou nommé de nouveau.

– **Analyse des besoins concernant la pratique d'évaluation de programme à La Financière agricole du Québec**

Le rapport d'évaluation Diagnostic Qualimètre indiquait que la société ne dispose pas d'un processus formel d'évaluation de programme. De même, le rapport de BDO sur la revue de mandat recommandait à la société d'adopter une approche plus structurée pour évaluer ses programmes par rapport à l'atteinte des objectifs énoncés.

Malgré le fait que la société n'est pas assujettie à la directive gouvernementale sur l'évaluation de programme, un mandat a été confié à une ressource externe spécialisée de déterminer les besoins pour des activités d'évaluation en lien avec la gestion de ses programmes.

Le rapport produit par la consultante a également été déposé au comité de vérification pour information.

Il en ressort que la société réalise beaucoup d'activités en lien avec l'évaluation de programme (cueillettes d'informations, suivis des résultats et analyses diverses). Les activités évaluatives sont bien intégrées dans les activités des unités administrant des programmes. En général, elles sont réalisées soit en continu pour le suivi des programmes, soit initiées pour répondre à diverses demandes ou lors de changements significatifs dans la gestion d'un programme.

La consultante conclut qu'il est raisonnable de considérer que l'organisation répond déjà à ses besoins évaluatifs et qu'elle utilise les résultats d'évaluation pour sa gestion, la prise de décision, le suivi et la reddition de comptes. Toutefois, les résultats de ces travaux d'analyses ne sont pas tous diffusés ou rendus accessibles sur une base corporative. Les rendre disponibles pourrait permettre de les utiliser davantage, et ce, à tous les niveaux de l'organisation.

La deuxième étape consistera à recenser et à présenter un portrait des analyses évaluatives réalisées au cours des dernières années en décrivant les types d'analyses et les aspects couverts, et ce, pour chacun des programmes. Ce portrait permettra d'avoir une vue d'ensemble du degré de couverture des travaux d'évaluation par rapport aux aspects évaluables et aux besoins de gestion et de gouvernance de la société et, par la suite, de combler les besoins non couverts.

– **Procès-verbal de la séance du 28 novembre 2018**

Le comité dépose le procès-verbal de sa séance du 28 novembre 2018.

-----

Monsieur Jean-François Brouard, vice-président aux assurances et à la protection du revenu, se joint à la séance pour le prochain sujet.

-----

**RETRAIT D'UNE ENTREPRISE DU PROGRAMME  
D'ASSURANCE STABILISATION DES REVENUS AGRICOLES**

Les administrateurs sont informés que les différentes entreprises liées au groupe du Breton ont pris la décision de mettre fin à leur participation au programme ASRA pour les produits Porcelets et Porcs à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019.

Monsieur Brouard présente sommairement les impacts d'une telle exclusion sur le déficit antérieur au 31 mars 2010 du Fonds ASRA pour ces produits, les effets sur la tarification pour l'année d'assurance 2019 et les impacts budgétaires pour la société en 2019 et les années subséquentes.

Il appert que les impacts anticipés sont somme toute marginaux.

Les conséquences pour une entreprise de s'exclure du Programme ASRA sont les suivantes :

- L'entreprise ne pourra adhérer à l'ASRA pour ces produits au cours des deux années suivant son exclusion;
- Des frais de résolution de contrat sont applicables;
- L'entreprise est soumise à une contribution exceptionnelle d'équilibre s'il adhère de nouveau au produit visé par l'exclusion à l'intérieur d'une période de cinq ans.

Monsieur Brouard précise que toute nouvelle inscription au programme ASRA est vérifiée afin de s'assurer que l'adhérent n'est pas une entreprise liée à une entreprise de grande taille.

Les membres échangent sur la possibilité que d'autres acteurs du secteur modifient également leur modèle d'affaires. Cet élément de contexte fait partie des enjeux dans le secteur porcin.

**CALENDRIER DES SÉANCES 2019-2020**

Le calendrier des séances du conseil d'administration et de ses comités pour la période d'août 2019 à juin 2020 est déposé.

**DATE DE LA PROCHAINE SÉANCE**

La prochaine séance régulière est prévue le vendredi 29 mars 2019, à Lévis.

-----  
Monsieur Desrosiers et la secrétaire se retirent de la séance pour le huis clos.  
-----

**HUIS CLOS**

Une période de huis clos permettant aux administrateurs d'échanger privément précède la levée de la séance.

**LEVÉE DE LA SÉANCE**

La séance est levée vers 13 h.

Elle est suivie d'une formation sur le développement durable donnée par monsieur Jacob Martin-Malus, sous-ministre adjoint au développement durable et à la qualité de l'environnement au ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MELCC) et madame Naomi Verdon, directrice par intérim au bureau de coordination du développement durable de ce ministère.

*(Original signé par Alain Gagnon)*

.....  
Président du conseil

*(Original signé par Ernest Desrosiers)*

.....  
Président-directeur général

*(Original signé par Charles-Félix Ross)*

*(Original signé par Renée Saint-Hilaire)*

.....  
secrétaire générale

**PROCÈS-VERBAL DE LA DEUX CENT SEPTIÈME SÉANCE  
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION  
DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC,  
tenue à Lévis le vingt-neuf mars deux mille dix-neuf  
sur la convocation de la secrétaire générale**

Sont présents monsieur Alain Gagnon, président du conseil d'administration, monsieur Ernest Desrosiers, président-directeur général, madame Julie Bissonnette, monsieur Martin Caron, monsieur Martin Cartier, monsieur Bernard Deshaies, monsieur Marc Dion, madame Danielle Ferron, madame Jacynthe Gagnon, madame Marthe Lacroix, monsieur Gilles Lavoie, madame Pascale Mongrain, madame Mirella Pisciueneri, monsieur Charles-Félix Ross, monsieur Claude Viel, membres, et M<sup>e</sup> Renée Saint-Hilaire, secrétaire générale.

La séance débute vers 9 h 45.

**ADOPTION DE L'ORDRE DU JOUR**

Sur proposition dûment faite et appuyée, l'ordre du jour suivant est adopté :

01. Adoption de l'ordre du jour
02. Approbation du procès-verbal de la séance tenue le 15 février 2019
03. Sujets découlant du procès-verbal précédent
 

***Rapport de la direction***
04. Présentation
 

***Rapport des comités***
05. Rapport du comité de vérification de la séance du 7 mars 2019
  - 05.1 Proposition budgétaire 2019-2020
  - 05.2 Renouvellement de la convention FADQ-CECPA 2019-2024
  - 05.3 Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles – Pommes – Choix entre le programme ASRA et les programmes Agri-Québec et Agri-Québec Plus
  - 05.4 Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles – Portrait des entreprises de grande taille pour les secteurs du veau d'embouche, de l'agneau et de la pomme (piste n° 23 – GTSRAQ)
  - 05.5 Programme d'assurance récolte – Foin – Modifications pour l'année 2019
  - 05.6 Programme d'assurance récolte – Introduire une protection contre le gel hivernal pour les céréales d'automne
  - 05.7 Ordre du jour de la séance du 7 mars 2019
  - 05.8 Sujets découlant du procès-verbal précédent
  - 05.9 Tableau de bord corporatif au 31 décembre 2018
  - 05.10 Résultats prévisibles au 31 mars 2019
  - 05.11 Analyse portant sur le montant de référence du salaire de l'ouvrier spécialisé (SOS) dans le cadre du Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles (ARA) – Précisions sur l'échéancier
  - 05.12 Procès-verbal de la séance du 31 janvier 2019

- 06. Rapport du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles de la séance du 7 mars 2019
  - 06.1 Tableau unique regroupant : demandes d'information et d'entrevues, revue de presse abrégée, publications et activités publiques
  - 06.2 Ordre du jour de la séance du 7 mars 2019
  - 06.3 Sujets découlant du procès-verbal précédent
  - 06.4 Proposition de stratégie de déploiement du Plan stratégique 2018-2022
  - 06.5 Procédure de gestion des incidents de sécurité de l'information
  - 06.6 Directive en matière de vision globale en santé des personnes au travail à La Financière agricole du Québec
  - 06.7 Divulgence des actes répréhensibles à La Financière agricole
  - 06.8 Procès-verbal de la séance du 31 janvier 2019
- 07. Rapport du comité des services à la clientèle de la séance du 11 mars 2019
  - 07.1 Ordre du jour de la séance du 11 mars 2019
  - 07.2 Stratégie relève – État de situation
    - 07.2.1 Sondage initial
  - 07.3 Simplification des communications écrites destinées à la clientèle – Constats et suites des groupes de discussion
  - 07.4 Sondage sur la satisfaction de la clientèle 2019, dépôt du questionnaire
  - 07.5 Résultats de sondage de rétroaction 2018 sur le traitement des déclarations des avis de dommages et des demandes de subvention à la relève en 2018
  - 07.6 Zéro papier – État de situation
  - 07.7 Modernisation du bilan bimensuel *L'état des cultures du Québec*
  - 07.8 Procès-verbal de la séance du 15 octobre 2018
- 08. Varia
  - 08.1 Demande de collaboration à un projet de recherche
- 09. Date de la prochaine séance
- 10. Huis clos
- 11. Levée de la séance

**APPROBATION DU PROCÈS-VERBAL  
DE LA SÉANCE TENUE LE 15 FÉVRIER 2019**

Le projet de procès-verbal de la deux cent sixième séance du conseil d'administration de La Financière agricole du Québec tenue le 15 février 2019 a été transmis à chacun de ses membres avec l'avis de convocation et IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée, QUE le procès-verbal de la séance du 15 février 2019 soit adopté, avec modification.

Résolution  
N° 1554

**SUJETS DÉCOULANT DU PROCÈS-VERBAL PRÉCÉDENT**

Les sujets nécessitant un suivi sont de nouveau inscrits à l'ordre du jour.

## RAPPORT DE LA DIRECTION – PRÉSENTATION

Le rapport de la direction est déposé. Monsieur Desrosiers fait le point sur la situation financière et les principaux enjeux de l'organisation en contextualisant les informations sur les dossiers et activités en cours, regroupés sous les volets suivants :

### Volet financier

#### – Données financières

Les derniers résultats prévisibles pour l'exercice financier 2018-2019 laissent entrevoir un excédent de 137,6 M\$ au 31 mars 2019 plutôt que les 125 M\$ anticipés en raison, principalement, de l'augmentation des revenus.

Cette variation s'explique par l'augmentation de la contribution du gouvernement du Canada liée au programme Agri-stabilité, l'augmentation des revenus de placement et la révision à la baisse des dépenses prévues au Programme de soutien au financement des investissements en matière de bien-être animal et d'efficacité énergétique (SFI).

Le niveau des dépenses reste sensiblement le même que celui prévu au budget.

#### – Paiements de programme

Les prévisions de compensations, indemnités ou dépenses de programme, le solde des fonds fiduciaires ASRA et ASREC et le solde du compte des participants aux programmes AGRI pour l'exercice financier 2018-2019 sont présentés.

Une augmentation substantielle des paiements est anticipée en assurance stabilisation des revenus agricoles. Le déficit du Fonds ASRA au 31 mars 2019 est estimé à 298,7 M\$ et est principalement lié au secteur porcin. Le solde du Fonds ASREC devrait se situer à 357,2 M\$ à la même date. Monsieur Desrosiers rappelle que la diminution du solde du Fonds ASREC résulte de la baisse de la tarification.

Des sommes très importantes se retrouvent toujours dans les comptes Agri-investissement et Agri-Québec, soit plus de 283 M\$ au total.

#### – Paiements en ASRA

Les compensations versées aux producteurs en assurance stabilisation des revenus agricoles pour les années d'assurance 2017 et 2018 sont présentées par produit. Le montant actuellement déboursé pour l'année d'assurance 2018 atteint 216,1 M\$, dont plus de 120 M\$ dans le secteur porcin.

#### – Paiements en ASREC

En date du 28 février 2019, les indemnités versées en ASREC pour l'année d'assurance 2018-2019 atteignent 98,7 M\$, dont 60,5 M\$ pour les fourrages seulement et 16,3 M\$ pour la production de sirop d'érable.

#### – Financement et faits saillants du rapport mensuel en financement au 31 janvier 2019

L'encours en financement est en progression, à plus de 5,3 G\$ au 31 janvier 2019, une augmentation de 5,3 % par rapport au 31 janvier 2018.

Le montant autorisé en financement en date du 31 janvier 2019 a légèrement augmenté par rapport à la même date en 2018. Le nombre de certificats émis a toutefois diminué, une indication que la taille des fermes augmente.

Le pourcentage d'entreprises en arrérages est en légère augmentation, à 3,1 %, mais les pertes demeurent faibles, à 0,5 M\$.

Le Programme d'appui au développement des entreprises agricoles du Québec a stimulé d'importants investissements. En date du 22 février 2019, on compte 3 550 projets pour des montants admissibles aux subventions à l'investissement de 50,9 M\$.

Le financement utilisé pour l'achat de quota a augmenté de plus de 30 %. Cette hausse résulte de l'effet combiné de l'attribution de nouveau quota aux entreprises du secteur laitier et de la réduction de quota appliquée peu après.

La stratégie relève semble produire des résultats : le montant engagé en subventions pour la relève à temps plein est en progression, à 8,2 M\$, et il demeure stable pour la relève à temps partiel. Au total, les montants engagés pour 2019 ont augmenté de 5 % par rapport à la même date en 2018 et le nombre de personnes concernées a augmenté de 7,7 %.

– Complément d'information sur la consolidation au rapport mensuel

La conversion de prêts garantis est en diminution. Monsieur Desrosiers explique que, lors de projets d'investissement importants, il est de bonne pratique de revoir l'ensemble du portefeuille de prêts de l'entreprise, incluant les prêts non garantis, afin d'établir des durées de remboursement qui tiennent compte de sa capacité financière. Le recours à la consolidation ne signifie pas nécessairement qu'une entreprise est en difficulté financière.

Au 31 décembre 2018, la consolidation atteignait 105,2 M\$ comparativement à 90 M\$ au 31 décembre 2017, une hausse de 16,9 %. Les principales productions pour lesquelles une augmentation de la consolidation est observée sont les productions porcine, avicole, bovine et l'horticulture. La hausse des taux d'intérêt pourrait amener une diminution de la consolidation des prêts existants.

– Plan de soutien aux investissements « bien-être animal et efficacité énergétique »

Dans le cadre du Programme de soutien au financement des investissements en matière de bien-être animal et d'efficacité énergétique, 394 dossiers représentant des investissements totaux de 373,2 M\$, dont 61,1 M\$ en investissements admissibles, ont été traités. L'estimation des subventions à l'investissement est de 8,1 M\$ au 20 février 2019. Les données sur les offres de subventions directes du MAPAQ sont jointes.

## Volet stratégique

– Plan stratégique

### Stratégie de déploiement du Plan stratégique 2018-2022

La proposition de stratégie de déploiement du Plan stratégique 2018-2022 est présentée à la présente séance.

### Orientation 1 – Contribuer au développement économique des entreprises

La mise à jour de la valeur de remplacement, à la suite de l'enquête sur le prix du foin réalisée par le CECPA et démontrant l'impact de la rareté sur les coûts d'approvisionnement en foin, a permis à la société de verser un montant supplémentaire de 12 M\$ aux producteurs, portant à 60 M\$ les indemnités totales versées en 2018.

La majoration du plafond de financement à 15 M\$ a permis de réaliser 39 interventions, dont 26 en production laitière. Le bilan qui sera déposé à une prochaine séance permettra de comparer les résultats avec les projections initiales de la société.

## Orientation 2 – Renforcer l’expertise et l’innovation

La société s’est donné un processus d’intégration des nouveaux gestionnaires structuré qui a été diffusé à l’interne.

La société mise sur l’embauche d’étudiants et de stagiaires pour favoriser le renouvellement de sa main-d’œuvre et atténuer ce risque organisationnel. Sept processus de qualification particuliers ont été réalisés.

Différentes actions ont été posées auprès du Dirigeant de l’information et Secrétariat du Conseil du trésor en lien avec l’objectif de l’organisation de prendre le virage numérique : la transmission du portrait de la main-d’œuvre et du plan de mise en œuvre de la Politique de main-d’œuvre des technologies de l’information. Les administrateurs demandent de s’assurer que les développements informatiques se fassent de façon à pouvoir les étendre aux applications mobiles.

Le dossier d’opportunité de la révision du modèle d’affaires en financement a reçu l’appui du ministre responsable et il a été soumis à l’approbation au Conseil du trésor. Le projet a été présenté aux représentants des institutions financières partenaires.

Les activités de promotion et d’information sur le « Zéro papier » se poursuivent. En date du 28 février 2019, 650 clients y avaient adhéré. La société profite de la campagne d’adhésion annuelle en assurance récolte pour inciter la clientèle à utiliser cette fonctionnalité. L’objectif est d’atteindre 3 000 inscriptions au 31 mars 2020.

### – Veille stratégique

#### Publications récentes

Une hausse du droit de produire de 1 % dans le secteur laitier au Québec est effective depuis le 1<sup>er</sup> mars 2019. Une croissance du marché de 4 % est anticipée pour la période d’août 2018 à juillet 2019.

Les prévisions de quatre experts pour 2019 en matière de financement indiquent que les secteurs acéricole et avicole sont ceux qui devraient connaître la plus forte hausse des investissements. Il est mentionné que le secteur porcin a recommencé à réaliser des investissements et que les intégrateurs ont bonifié les contrats conclus avec les producteurs.

Une présentation sur la valeur marchande moyenne par ferme au Canada en 2017 est prévue en fin de séance. On observe une hausse de 2,1 % de la valeur marchande par rapport à 2015. Les plus fortes hausses se retrouvent dans les secteurs laitier, de la pomme de terre et porcin.

## **Volet communications**

### Rencontres

Plusieurs rencontres se sont tenues au cours des derniers mois :

- Table Foin le 26 février 2019
- AGA de La Coop fédérée le 28 février 2019
- Visite du ministre au siège social de la FADQ le 6 mars 2019
- Congrès de la FRAQ le 8 mars 2019
- Rencontre avec le secteur serricole le 12 mars 2019
- Rencontre avec les Producteurs de bovins du Québec le 13 mars 2019
- Rencontre avec la filière porcine le 14 mars 2019
- Conférence de presse sur le dernier paiement dans le foin le 15 mars 2019

Le secteur des serres a fait part de besoins importants et la filière porcine a exprimé le souhait de mettre en place un comité de suivi.

### Communiqués

Des communiqués ont été diffusés sur le Programme de soutien aux éleveurs pour l'éradication de la maladie débilitante chronique des cervidés et sur le dernier paiement pour le foin au montant de 12 M\$.

### **Actualités**

Le gouvernement fédéral a mandaté la firme PWC pour réaliser des travaux de vérification de la conformité en vertu des accords entre le Canada et le Québec pour les programmes ASREC, Agri-stabilité et Agri-investissement ainsi que pour Agrométéo.

La déclaration obligatoire des rendements en assurance récolte par les assurés progresse bien. M. Desrosiers mentionne que les producteurs ont avantage à déclarer leurs données réelles. Des travaux informatiques visant à informatiser cette opération sont prévus.

Comme demandé, une note d'information sur Solutions Mesonet est déposée.

Monsieur Desrosiers fera ultérieurement le point sur le budget provincial 2019-2020.

L'augmentation de 12 % du nombre de clients à l'ASREC pour les cultures d'automne et l'issue du dossier Foin font l'objet d'un Coup de chapeau !

Le travail réalisé dans le dossier Foin est salué par des administrateurs. Il en est de même des initiatives prises par le MAPAQ pour supporter le secteur des cervidés, incluant les dons de viande faits à des banques alimentaires.

La présence de plusieurs représentants de la société à l'Assemblée annuelle de la FRAQ est relevée et a été appréciée.

## **RAPPORT DU COMITÉ DE VÉRIFICATION DE LA SÉANCE DU 7 MARS 2019**

-----

Le comité de vérification a tenu une séance le 7 mars 2019.

Madame Pascale Mongrain, présidente du comité, fait rapport au conseil d'administration.

-----

### **– Proposition budgétaire 2019-2020**

La proposition budgétaire 2019-2020 est déposée de même que les paramètres et les hypothèses à partir desquels les prévisions de la société ont été établies pour le prochain exercice financier.

Madame Mongrain en fait la présentation en s'attardant aux éléments présentant les écarts les plus importants par rapport à l'année précédente.

Compte tenu, notamment, de la volatilité inhérente aux prix de marché et des dépenses des programmes AGRI, qui sont établies dix-huit mois avant la réception des données financières des entreprises agricoles, les prévisions budgétaires incluent l'ajout de contingences aux contributions de la société aux programmes ASREC, Agri-stabilité, Agri-investissement, Agri-Québec, Agri-Québec Plus et ASRA.

La variabilité des prix de marché vient influencer fortement le niveau des interventions pour certains d'entre eux : c'est le cas des programmes ASRA, Agri-stabilité et Agri-Québec Plus pour lesquels le niveau de contingence est de 10 %. Au total, les contingences totalisent 30,5 M\$.

Monsieur Desrosiers fournit les explications requises en rappelant que les contributions de la société aux fonds sont établies de façon estimative et que cette estimation est appelée à varier. Il s'agit en fait d'une projection de dépenses pour la société, peu importe le niveau de capitalisation des fonds. Le ministère des Finances est au fait de l'ajout de contingences.

Les revenus projetés sont de l'ordre de 549,4 M\$. Ils proviennent des contributions du gouvernement du Québec (425,9 M\$), le gouvernement du Canada (78,1 M\$), de revenus administratifs (5,5 M\$), des contributions des producteurs agricoles au programme Agri-stabilité (4,5 M\$) et de revenus de placement qui sont à la hausse (35,5 M\$) en raison surtout de l'augmentation des taux d'intérêt.

Les dépenses prévues de 492 M\$ regroupent les paiements et les contributions de la société aux différents programmes et les dépenses administratives.

En financement, la hausse la plus marquée concerne le Programme d'appui à la relève agricole en raison des assouplissements apportés et le Programme d'appui au développement des entreprises agricoles du Québec.

En assurance, la hausse en ASREC s'explique par l'augmentation des valeurs assurée. En ASRA, la proposition ne tient pas compte du possible retrait du produit Pommes du programme. Monsieur Desrosiers précise que le budget ne peut intégrer des prévisions liées à des décisions non prises et/ou à venir.

Le budget des dépenses administratives est à la hausse de 7 M\$ et s'élève à 62,5 M\$. Il inclut, notamment, le financement des ajustements liés aux conventions collectives et une augmentation de 3,4 M\$ des dépenses de fonctionnement dont les 2/3 se retrouvent principalement en ressources informationnelles pour lesquelles il est prévu d'octroyer davantage de contrats à l'externe.

Au budget d'immobilisations, près de 3 M\$ sont prévus au total. Les règles applicables aux analyses préliminaires empêchent la société de capitaliser davantage en 2019-2020.

Un excédent de 57,3 M\$ est anticipé pour l'exercice financier 2019-2020. La société demeure soumise à l'obtention d'une autorisation gouvernementale pour tout projet ayant des incidences budgétaires supérieures à 1 M\$.

Les cotisations préliminaires 2019-2020 en ASRA sont déposées. Les contributions unitaires sont calculées à partir de la méthodologie de tarification en vigueur. Les prévisions sont établies en tenant compte des volumes de production, de l'évolution des conditions des marchés et des prévisions d'interventions.

### **BUDGET 2019-2020, APPROBATION**

Résolution  
N° 1555

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuée :

QUE le budget 2019-2020 de La Financière agricole déposé à la présente séance soit approuvé.

-----

Le Centre d'études sur les coûts de production en agriculture (CECPA) est un organisme sans but lucratif ayant pour mandat de réaliser des études sur les coûts de production dans les secteurs couverts par le Programme ASRA.

À son échéance, le 31 mars 2018, la convention entre la société et le CECPA avait été prolongée d'une année afin d'examiner différentes options liées au calendrier de réalisation des études de coût de production, compte tenu de la diminution du nombre de produits couverts par le Programme ASRA, et de déterminer les besoins budgétaires du CECPA.

Un projet de convention entre la FADQ et le CECPA couvrant la période 2018-2024 et une proposition de calendrier de réalisation d'études de coûts de production des produits sous ASRA sont déposés.

L'entente couvrira une période de cinq ans et le CECPA se verra confier des mandats additionnels, dont la réalisation d'études technico-économiques aux fins de l'application des programmes d'aide financière administrés par la société.

La dernière convention prévoyait un financement de 1,4 M\$ annuellement. Ce montant avait été ramené à 1,1 M\$ pour l'exercice financier 2018-2019 à la suite du retrait de certains secteurs du Programme ASRA.

Pour l'exercice financier 2019-2020, il est prévu que la société verse au CECPA le même montant qu'en 2018-2019 indexé de 2 %, soit 1 021 429 \$.

Il était prévu que ce montant soit indexé de 2 % pour chacune des années subséquentes jusqu'au terme de la convention. Sur la recommandation du comité, ce montant pourra être ajusté à la hausse ou à la baisse chaque année selon l'évolution des mandats confiés au CECPA.

-----

#### **RENOUVELLEMENT DE LA CONVENTION FADQ-CECPA 2019-2024**

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution  
N° 1556

1° QUE le projet de convention à intervenir entre La Financière agricole du Québec et le Centre d'études sur les coûts de production en agriculture déposé à la présente séance soit approuvé;

2° QUE le calendrier de révision des modèles de coûts de production en assurance stabilisation couvrant la période 2019-2020 à 2023-2024 déposé à la présente séance soit approuvé;

3° QUE monsieur Ernest Desrosiers, président-directeur général, soit autorisé à signer, au nom de La Financière agricole du Québec, la convention, à conclure une entente de service avec le Centre d'études sur les coûts de production en agriculture et à signer tout document qui peut s'avérer utile ou nécessaire pour donner effet à la présente résolution.

– **Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles – Pommes – Choix entre le programme ASRA et les programmes Agri-Québec et Agri-Québec Plus**

Les Producteurs de pommes du Québec ont entrepris une démarche visant à obtenir l'autorisation de se prononcer de nouveau sur leur participation au programme ASRA et d'opter pour les programmes AGRI selon des conditions similaires à celles qui ont été offertes aux autres secteurs en 2016.

Le conseil d'administration est informé que le secteur fait actuellement des représentations auprès du ministre responsable.

Dans les circonstances, le dossier est reporté à la prochaine séance.

– **Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles – Portrait des entreprises de grande taille pour les secteurs du veau d'embouche, de l'agneau et de la pomme (piste n° 23 – GTSRAQ)**

Le conseil d'administration est informé d'un changement à la direction de la Fédération des producteurs d'agneaux. Les nouveaux dirigeants souhaitent prendre le temps de se pencher sur le dossier pour en comprendre les enjeux.

Le conseil d'administration souscrit au report du dossier à une prochaine séance.

-----

En 2018, la production de cultures fourragères a été affectée de façon importante par des événements climatiques de gel hivernal et de sécheresse dans toutes les régions du Québec.

À la suite de ces événements, la société a indemnisé les producteurs pour 2018 dans les limites permises par le Programme d'assurance récolte (ASREC) et en conformité avec l'entente du Partenariat canadien pour l'agriculture et les termes des contrats d'assurance.

Des démarches ont été entreprises par le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec et la société auprès d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) quant à une solution possible pour l'année 2018. Les deux paliers de gouvernement en sont venus à un accord.

Pour 2018, à la lumière des résultats d'une enquête du prix du foin menée par le CECPA à l'automne 2018, la société et AAC ont convenu de mettre à jour les données utilisées pour le calcul de l'indemnité couvrant l'achat supplémentaire de foin. Un montant supplémentaire de 12 M\$ a été versé aux producteurs.

La société et AAC ont également convenu d'apporter des modifications à la protection Foin à partir de l'année d'assurance 2019 afin de permettre de considérer des situations climatiques exceptionnelles ou phénomènes particuliers survenant en cours de saison, tels que ceux vécus en 2018. Les indemnités versées pour le foin et les pâturages pour la saison 2018 atteignent près de 60 M\$.

Des modifications doivent ainsi être faites au programme ASREC afin de permettre, à partir de l'année d'assurance 2019, d'apporter en cours de saison les ajustements requis à la protection à la suite des situations climatiques exceptionnelles ou phénomènes particuliers, tels que ceux vécus en 2018.



-----

Le comité prend connaissance d'une proposition de modifications au Programme d'assurance récolte visant à introduire une nouvelle protection contre la mortalité hivernale pour les céréales d'automne. Actuellement, ces produits peuvent être assurés, mais les pertes dues au gel hivernal ne sont pas prises en compte aux fins de l'indemnisation.

Malgré un taux de pertes élevé, avoisinant les 30 % au cours des trente dernières années, les Producteurs de grains du Québec et le Syndicat des producteurs de semences du Québec demandent la mise en place d'une telle protection qui permettrait, à leur avis, d'accroître de façon substantielle les superficies en cultures d'automne au Québec. Cette volonté du secteur repose sur les avantages d'intégrer les céréales d'automne dans la rotation des cultures. Cette inclusion présente, en outre, des avantages agronomiques et environnementaux, notamment sur la qualité des sols.

Les paramètres de la nouvelle protection couvrant le blé, l'épeautre, le triticale et le seigle sont déposés. La proposition a été approuvée par Agriculture et Agroalimentaire Canada. Une protection semblable est déjà accessible dans d'autres provinces.

Les impacts administratifs sont évalués à 57 jours et les efforts en technologies de l'information à 79 jours, représentant un montant de 28 000 \$. Le projet est pris en compte dans la Programmation annuelle en ressources informationnelles.

Le taux de pertes élevé se reflétera dans la tarification. Les primes totales sont évaluées à 338 000 \$, soit 135 000 \$ pour les producteurs et 203 000 \$ pour les gouvernements provincial et fédéral, dont 81 000 \$ pour la société.

-----

**PROGRAMME D'ASSURANCE RÉCOLTE –  
INTRODUIRE UNE PROTECTION CONTRE LE GEL HIVERNAL  
POUR LES CÉRÉALES D'AUTOMNE**

Résolution  
N° 1558

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

1° QUE les modifications au Programme d'assurance récolte déposées à la présente séance visant à introduire une protection contre la mortalité hivernale des plants pour les céréales d'automne visées à compter de l'automne 2019 soient adoptées;

2° QUE la date de l'entrée en vigueur de ces modifications soit fixée au 29 mars 2019.

– **Ordre du jour de la séance du 7 mars 2019**

L'ordre du jour de la séance du comité de vérification du 7 mars 2019 est déposé.

– **Sujets découlant du procès-verbal précédent**

Aucun sujet n'est porté à l'attention des administrateurs.

– **Tableau de bord corporatif au 31 décembre 2018**

Le tableau de bord de gestion, tel qu'actualisé au 31 décembre 2018, est déposé. Il intègre les résultats des trois premiers trimestres de l'exercice financier 2018-2019.

Le comité a sollicité des explications sur certaines cibles qui lui semblaient, à première vue, peu ambitieuses compte tenu des résultats obtenus. Il appert que certaines cibles liées aux programmes cofinancés sont déjà convenues avec le gouvernement fédéral dans le cadre d'une entente.

Le conseil d'administration prend acte des résultats du tableau de bord corporatif.

– **Résultats prévisibles au 31 mars 2019**

Les résultats financiers prévisibles au 31 mars 2019, sur la base des données actualisées au 31 décembre 2018, sont déposés. Les principaux écarts de revenus et de dépenses par rapport au budget initial 2018-2019, totalisant 12,6 M\$, sont présentés.

L'augmentation des revenus s'explique principalement par les éléments suivants :

- augmentation de la contribution du gouvernement du Canada (+ 10,5 M\$) essentiellement attribuable à la hausse de la contribution au programme Agri-stabilité;
- augmentation des revenus de placement principalement due à l'augmentation des taux du marché (+ 5,1 M\$);
- diminution de la contribution du gouvernement du Québec provenant du MAPAQ pour le Programme de soutien au financement des investissements en matière de bien-être animal et d'efficacité énergétique (SFI), à la suite d'une révision à la baisse des dépenses prévues à ce programme (- 4,6 M\$).

Bien que le niveau des dépenses reste sensiblement le même que celui prévu au budget, des variations sont constatées principalement pour :

- des dépenses administratives (- 3 M\$);
- de la contribution au programme ASRA (- 9,9 M\$);
- des dépenses du programme Agri-Québec Plus (- 4,3 M\$) et Agri-stabilité (+ 20,2 M\$).

L'excédent projeté pour l'année financière est de 137,6 M\$, en hausse de 10 % par rapport au budget approuvé en mars 2018.

Le conseil d'administration prend acte des résultats financiers prévisibles 2018-2019 en date du 31 décembre 2018.

– **Analyse portant sur le montant de référence du salaire de l'ouvrier spécialisé (SOS) dans le cadre du Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles (ASRA) – Précisions sur l'échéancier**

Le comité a été informé que les travaux portant sur la détermination de la rémunération de l'exploitant dans le cadre du programme ASRA ne pourront être réalisés par le Centre d'études sur les coûts de production en agriculture (CECPA) à l'intérieur de l'échéancier présenté en décembre 2018 compte tenu de l'ampleur des travaux à réaliser qui incluent, en outre, le recours à de l'expertise externe, notamment au regard des corps d'emploi retenus dans le panier d'emplois.

L'échéancier corrigé prévoit la finalisation des travaux en décembre 2019 et la présentation des résultats de l'analyse au conseil d'administration de février 2020.

Des administrateurs souhaitent que cet échéancier soit revu de façon à ce que les résultats soient présentés au conseil d'administration en décembre 2019. Ils se disent prêts à s'assurer que les efforts requis soient faits par les groupes représentant la clientèle pour respecter un échéancier raccourci. Monsieur Desrosiers rappelle que même si le dossier était présenté à la séance de décembre 2019, il devra par la suite être soumis à l'appréciation du Conseil des ministres qui déterminera la date d'application de sa décision, le cas échéant.

Après échanges, le conseil d'administration demande à la direction de travailler sur l'identification de moyens permettant de revenir à l'échéancier initial et de lui représenter, pour décision, une nouvelle proposition avec la période de réalisation des travaux pour chacune des étapes. L'importance de ne pas faire de compromis en termes de rigueur est rappelée.

– **Procès-verbal de la séance du 31 janvier 2019**

Le comité dépose le procès-verbal de sa séance du 31 janvier 2019.

**RAPPORT DU COMITÉ DES SERVICES À LA CLIENTÈLE  
DE LA SÉANCE DU 11 MARS 2019**

-----

Le comité des services à la clientèle a tenu une séance le 11 mars 2019.

Monsieur Martin Caron, président du comité, fait rapport au conseil d'administration.

-----

– **Ordre du jour de la séance du 11 mars 2019**

L'ordre du jour de la séance du comité des services à la clientèle du 11 mars 2019 est déposé.

– **Stratégie relève – État de situation**

En lien avec les objectifs du Plan stratégique 2018-2022, La Financière agricole s'est dotée d'une stratégie de positionnement pour la relève agricole qui se déploiera sur la période de 2018 à 2021. La stratégie vise principalement à faire en sorte que la relève soit bien informée de l'offre de service de la société et que l'organisation soit la référence en matière de soutien aux entreprises de la relève agricole au Québec.

L'ensemble des actions proposées ont pour fil conducteur la démonstration de l'impact de la société sur la réussite des entreprises de la relève agricole.

Le comité a pris connaissance de l'état d'avancement des actions prévues à la stratégie et de la notion d'accompagnement proposée par la société à laquelle il a souscrit.

Le comité estime que les efforts déployés par la société vont dans la bonne direction. À titre d'exemple, les deux vidéos corporatives ont fait l'objet de 25 000 vues et que près de 1000 vues en moyenne ont été recensées pour les vidéos des gagnants du concours *Tournez-vous vers l'excellence*.

Le comité a mis beaucoup d'emphasis sur les besoins d'accompagnement de la relève agricole. Il a demandé d'assurer un suivi à long terme auprès des jeunes producteurs qui prennent contact avec la société. Il a également exprimé le souhait que la société collabore aux initiatives de rencontres multisectorielles qui peuvent réunir, outre le jeune producteur, le représentant de services-conseils, le comptable, le conseiller de la société et celui du ministère.

Il a également insisté sur l'importance de mobiliser le personnel de la société pour en faire le porte-étendard de la stratégie.

Le comité a formulé des propositions visant à renforcer et bonifier les actions présentées, notamment :

- S'assurer de donner suite à toutes les questions formulées dans le cadre d'un webinaire;
- Transmettre un résumé des programmes et des services après la première rencontre avec un jeune producteur;
- Assurer un suivi sur le partage qui se fait sur les réseaux sociaux;
- Tenter de bonifier la cueillette de données par territoire sur les entrevues, les demandes déposées, les projets acceptés et refusés, le nombre potentiel de jeunes admissibles à la subvention à l'établissement sur un territoire, etc.;
- Apporter certains ajustements techniques au regard de la police de caractères pour faciliter la lisibilité de l'information sur les applications mobiles, de l'utilisation des clés USB, de Facebook, etc.

L'ajout du réseau social professionnel LinkedIn est proposé.

#### ➤ Sondage initial

Lors de la mise en place de la stratégie de positionnement pour la relève agricole, il a été convenu de réaliser un sondage initial pour évaluer la notoriété de La Financière agricole auprès de la relève, et mesurer la connaissance, par ce public cible, des produits offerts et leur perception.

Le groupe cible était composé des membres de la Fédération de la relève agricole du Québec (FRAQ), soit environ 2 000 personnes. Au total, 518 membres ont répondu au sondage Web transmis en novembre 2018 par la FRAQ, soit un taux de réponse de 26 %.

Au niveau de la notoriété, 47 % des répondants disent que le nom de La Financière agricole leur vient à l'esprit lorsqu'ils pensent aux institutions offrant des services pour la relève agricole. Par contre, cette notoriété spontanée est significativement plus faible, à 36 %, auprès de non-proprétaires prévoyant le devenir.

Au chapitre de la notoriété totale, soit la notoriété spontanée cumulée à la notoriété aidée, 99 % des répondants disent connaître la société.

L'offre de la société est parfaitement ou assez adaptée à la relève agricole à 42 % pour les produits et à 53 % pour le service à la clientèle. Il reste de l'espace pour améliorer cette perception.

Plus de la moitié des répondants au fait de l'existence de la société connaissent les produits offerts, mais davantage la subvention à la relève et le financement que les produits en assurance et protection du revenu.

Comme cette connaissance est plus faible auprès des non-proprétaires ayant l'intention de le devenir, à 51 %, ce groupe, qui constitue 29 % de l'ensemble des répondants, représente une opportunité pour la société d'améliorer sa notoriété auprès d'un groupe à grand potentiel.

La société a organisé des rencontres régionales avec des jeunes de la relève, l'objectif étant de rendre les échanges fluides avec cette clientèle. Ce rapprochement avec les jeunes de la relève commence à porter ses fruits.

Le sondage à mi-parcours est prévu au printemps 2020 et le sondage final, à l'hiver 2022.

– **Simplification des communications écrites destinées à la clientèle –  
Constats et suites des groupes de discussion**

Depuis 2015, la société s'est engagée dans une démarche visant une cohérence accrue et une diminution du volume des communications écrites de même qu'une simplification des contenus.

Elle s'est donné un plan d'action pour simplifier les communications écrites destinées à la clientèle. Tous les documents visés seront passés en revue sur une période de trois ans.

Un suivi sur la mise en œuvre du plan d'action a été présenté au comité.

Trois groupes de discussions ont été tenus afin de définir des pistes d'amélioration visant à s'assurer que les lettres produites soient comprises, pertinentes et appréciées de la clientèle. Vingt-cinq personnes ont participé à ces rencontres : des conseillers en financement et en assurance, des comptables et des producteurs.

Un comité de simplification des communications impliquant plusieurs unités administratives s'est penché sur les constats dégagés à la suite de ces rencontres. Les suggestions formulées ont été regroupées sous les volets suivants :

- Personnaliser les lettres
- Cibler l'information
- Structurer l'information
- Rédiger efficacement (pertinence, clarté, concision)
- Appuyer l'information par une présentation adéquate

Tout en s'assurant du respect des exigences légales, la société souhaite s'inspirer des pratiques utilisées dans des secteurs connexes. À titre d'exemple, les assureurs joignent habituellement les documents techniques et légaux en annexe d'un document sommaire comportant les éléments essentiels.

Des outils seront élaborés à l'intention des employés concernés pour faciliter leur travail de rédaction et assurer le respect des standards de communication. Une entente de formation portant spécifiquement sur la rédaction a été conclue avec l'Université Laval.

À cet égard, l'expérience à laquelle s'est livré le président-directeur général à l'été 2018 comme client potentiel lui a permis de constater que le langage utilisé dans la documentation était très technique. Des exemples de lettres avant et après leur simplification sont déposés.

Un suivi sur la mise en œuvre du plan sera assuré annuellement par le comité des services à la clientèle.

– **Sondage sur la satisfaction de la clientèle 2019, dépôt du questionnaire**

La réalisation d'un sondage annuel sur la satisfaction de la clientèle s'inscrit dans les orientations du plan stratégique de la société.

Le comité a eu l'occasion de formuler ses commentaires sur le questionnaire du sondage 2019 et des modifications lui ont été apportées avant le lancement du sondage.

Comme planifié aux trois ans, un contrat au montant de 7 706 \$ a été accordé à une firme externe pour participer à la construction du questionnaire et traiter les données recueillies.

Les mêmes principaux thèmes que les deux dernières années ont été conservés :

- La satisfaction générale à l'égard de La Financière agricole du Québec
- La satisfaction à l'égard du service à la clientèle
- L'évaluation du conseiller (financement et assurances)
- L'évaluation de la prestation électronique de services
- La satisfaction à l'égard des produits et programmes offerts
- L'évaluation des communications écrites
- L'image de l'organisation

Les mêmes questions ont été reprises afin de s'assurer de la comparabilité des résultats de 2019 avec ceux des années précédentes.

Le public cible est l'ensemble des clients ayant communiqué avec La Financière agricole au cours des 12 derniers mois. Pour obtenir le meilleur taux de réponse possible, les participants auront la possibilité de participer au tirage de deux montants de 200 \$.

Le comité a demandé de sonder la satisfaction des non-clients de la société. Pour donner suite à cette demande, la société réalisera ultérieurement une démarche en parallèle du sondage général. À titre d'exemple, l'opinion de producteurs dont la demande de subvention à la relève a été refusée pourrait être sollicitée au regard de services reçus. La société travaillera de plus à identifier un moyen permettant d'obtenir un éclairage sur les raisons amenant des producteurs qui le pourraient à ne pas faire affaire avec la société, principalement en financement.

À la suggestion du comité, les observations des représentants de l'UPA seront compilées à la suite de rencontres sectorielles dans un objectif d'amélioration continue.

Le comité a rappelé l'importance d'accompagner les clients dont la demande a été refusée en les dirigeant vers les ressources disponibles.

#### **– Résultats de sondage de rétroaction 2018 sur le traitement des déclarations des avis de dommages et des demandes de subvention à la relève en 2018**

En complément au sondage annuel général portant sur la satisfaction à la clientèle, des sondages de rétroaction à l'égard du service dispensé par les employés du réseau régional sur le traitement des déclarations des avis de dommages et le traitement des demandes de subvention à la relève en 2018 ont été réalisés. Les clients concernés ont été invités à remplir un court sondage par voie électronique.

Le bilan détaillé du sondage sur les demandes de subventions à la relève a été présenté au comité. Sur une possibilité de 450 clients différents ayant fait une demande de subvention au démarrage ou à l'établissement, seulement 58 sondages ont été complétés, pour un taux de participation de 13 %.

Ce faible taux, même s'il est représentatif, a amené le comité à demander à la direction d'élaborer une stratégie pour tenter d'augmenter le taux de réponse, par exemple en identifiant des créneaux plus ciblés. La Fédération de la relève agricole du Québec sera consultée à cet égard.

Le degré de satisfaction à l'égard du traitement des subventions à la relève par les conseillers atteint 92 %. En ce qui concerne l'appréciation globale des services de la société, elle s'élève à 93 %. Le délai de traitement trop long et le manque d'explications initiales qui obligent le client à rappeler pour obtenir de l'information ressortent des commentaires recueillis.

Le comité s'est aussi penché sur les résultats détaillés du sondage sur le traitement des avis de dommages, avec ou sans indemnité.

Du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2018, des avis de dommages pour 3 158 clients différents ont été traités et, de ce nombre, 1 967 sondages ont été transmis aux clients, soit l'équivalent de 74 %. Le taux de participation s'élève à 15 % avec un retour de 288 sondages complétés.

Le degré de satisfaction à l'égard du traitement des avis de dommages par les conseillers atteint 93 %. En ce qui concerne l'appréciation globale des services de l'organisation, elle s'élève à 92 %.

Les commentaires recueillis portent principalement sur la lourdeur de la documentation, les délais de traitement et les communications. Ces préoccupations ont déjà été adressées et signifiées au réseau régional.

Monsieur Desrosiers explique que l'insatisfaction au regard du règlement de l'indemnité en assurance récolte s'explique habituellement par une incompréhension du caractère collectif du régime. Le président du comité rappelle que le Groupe de travail sur l'assurance récolte a formulé une série de recommandations visant à améliorer le programme.

Les membres échangent sur la difficulté de recruter en région qui peut se refléter à terme dans la qualité des services offerts.

Le comité a eu l'occasion d'accéder à des données éclatées par territoire. Une présentation plus détaillée sur la performance du réseau régional sera faite au conseil d'administration à une prochaine séance.

#### – **Zéro papier – État de situation**

Depuis le début de l'année 2019, un client peut recevoir l'ensemble de sa correspondance dans la boîte postale de son dossier en ligne plutôt que par la poste. Un courriel est transmis au client pour l'informer du dépôt d'un nouveau document.

Cette nouveauté s'inscrit dans les orientations du Plan stratégique 2018-2022 qui privilégient le virage numérique et la possibilité d'offrir aux clients différents modes de prestation de services.

À ce jour, 864 clients se sont inscrits au service Zéro Papier. La cible visée est de 3 000 clients au 31 mars 2020. Tout au long de la campagne d'adhésion et d'information qui se déroule en région jusqu'au 30 avril prochain, le personnel est invité à profiter du contact téléphonique avec la clientèle pour promouvoir le dossier en ligne et l'inscription au service Zéro Papier. L'utilisation des réseaux sociaux avec la publication mensuelle de messages promotionnels fait également partie des actions retenues.

#### – **Modernisation du bilan bimensuel *L'état des cultures du Québec***

Chaque année, La Financière agricole produit un bilan bimensuel de L'État des cultures au Québec. Cette publication dresse un portrait général des conditions climatiques qui ont prévalu durant la période visée et le déroulement de la saison de récolte. Le document est diffusé sur le site Internet de la société.



**TABLEAU UNIQUE REGROUPANT : DEMANDES D'INFORMATION ET D'ENTREVUES,  
REVUE DE PRESSE ABRÉGÉE, PUBLICATIONS ET ACTIVITÉS PUBLIQUES**

Résolution  
N° 1559

Pour donner suite à une recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

QUE la proposition de tableau pour les activités publiques et médiatiques présentée à la présente séance soit approuvée.

– **Ordre du jour de la séance du 7 mars 2019**

L'ordre du jour de la séance du comité du 7 mars 2019 est déposé.

– **Sujets découlant du procès-verbal précédent**

Aucun sujet n'est porté à l'attention des administrateurs.

– **Proposition de stratégie de déploiement du Plan stratégique 2018-2022**

Afin de communiquer clairement les orientations et les objectifs stratégiques à l'ensemble de l'organisation, et conformément aux meilleures pratiques, une stratégie de déploiement du plan stratégique a été élaborée. Les étapes et les échéances qui y sont associées sont déposées.

La stratégie s'appuie notamment sur les recommandations du Mouvement québécois de la qualité (QUALImètre) qui préconisait le déploiement en cascade du plan stratégique vers les plans d'action sectoriels. La stratégie comprend l'élaboration, sur une base annuelle, de plans sectoriels et de plans d'unité en cohérence avec le Plan stratégique 2018-2022 (PS), le Plan d'exploitation 2019-2020 (PE) et le Plan d'action de développement durable 2018-2022 (PADD).

En plus de favoriser une culture axée sur la performance, la stratégie permettra d'assurer une cohérence et un alignement organisationnel pouvant notamment contribuer à la mobilisation des employés. Le comité a fait part de son appréciation du document.

Le Plan d'exploitation 2019-2020 sera élaboré à partir des objectifs du plan stratégique et des projets ayant des impacts TI priorités dans le portefeuille de projets, des autres projets administratifs, de certaines actions prévues au plan d'action découlant de l'autodiagnostic de développement durable et de l'évaluation des impacts financiers et administratifs liés à la mise en œuvre du plan stratégique et du plan d'exploitation. Cette action avait aussi été priorisée en suivi au rapport de QUALImètre en plus de faire partie des critères d'évaluation de l'autodiagnostic de l'intégration du développement durable.

À la suite de l'élaboration du plan d'exploitation annuel, les plans sectoriels que se donneront les vice-présidences permettront l'arrimage et l'intégration, au sein d'un même plan d'action, du PS, du PE, du portefeuille de projets, du PADD et la prise en compte de certains risques sectoriels et actions prévues dans les autres plans suivis par la vice-présidence. Il pourra servir de document de référence pour l'élaboration des attentes signifiées aux gestionnaires de chacune des vice-présidences.

Des plans territoriaux et d'unités administratives s'arrimeront aux plans sectoriels; ils pourront servir de document de référence pour l'élaboration des attentes signifiées aux employés et pour l'identification de leurs besoins en formation.

La stratégie de déploiement pourra être bonifiée chaque année dans une perspective d'amélioration continue.

Le conseil d'administration prend acte de la stratégie de déploiement du Plan stratégique 2018-2022.

### **Procédure de gestion des incidents de sécurité de l'information**

Un avis émis par la Direction de la vérification interne en 2018 recommandait d'actualiser la procédure en gestion des incidents de sécurité de l'information et d'en réviser la structure afin de mieux refléter les bonnes pratiques et en ajoutant un processus détaillé de gestion des incidents.

Outre ces éléments, les principales modifications ont été apportées aux rôles et responsabilités des principaux intervenants. La gestion des incidents est maintenant portée au niveau stratégique de l'organisation plutôt qu'au niveau opérationnel :

- Le titulaire de la fonction de vice-président aux affaires corporatives est responsable de la sécurité de l'information (ROSI).
- Le titulaire de la fonction de directeur principal des ressources informationnelles agit comme conseiller en sécurité de l'information (COSI).
- Le titulaire du poste de directeur de la sécurité et des technologies agit comme coordonnateur en gestion des incidents (COGI).

Un comité de crise formé de dirigeants a pour fonction de coordonner les communications et d'autoriser les décisions requises pour assurer le maintien des activités et des services.

La prévention est prise en charge par l'équipe de sécurité formée du ROSI, du COSI et du COGI.

Le bilan des incidents est déposé au comité sur la sécurité de l'information, présidé par le responsable de la sécurité de l'information.

Le comité a proposé de simuler une situation de crise afin de tester la chaîne de responsabilités jusqu'au volet communication. Il a de plus demandé à la direction de s'assurer que l'ensemble des préoccupations en matière de sécurité fasse l'objet d'une prise en compte, incluant la sécurité physique des actifs sensibles, tels les dossiers papier.

Les employés continueront à être sensibilisés annuellement à leurs obligations en matière de sécurité de l'information.

Une reddition de comptes annuelle sera faite au conseil d'administration.

### **– Directive en matière de vision globale en santé des personnes au travail à La Financière agricole du Québec**

À l'automne 2018, le comité avait soulevé que la santé mentale était devenue un enjeu devant être pris en compte en milieu de travail.

En lien avec l'objectif 7 du Plan stratégique 2018-2022, qui est d'offrir un milieu de travail sain et mobilisant, et en cohérence avec la directive proposée par le Secrétariat du Conseil du trésor, la société a élaboré une directive en matière de vision globale en santé des personnes au travail.

La vision globale vise à assurer la présence au travail d'employés mobilisés. Elle s'articule autour des éléments suivants :

- positionner la santé comme une valeur organisationnelle et à promouvoir l'importance d'aborder la santé dans sa globalité;
- présenter les actions en place dans le but de préserver la santé du personnel;
- présenter les mesures visant à gérer de façon efficace l'absence et favoriser le rétablissement de l'employé;
- favoriser un retour au travail prompt et durable.

Des principes directeurs et des responsabilités se retrouvent à tous les niveaux de l'organisation.

Le Programme d'aide aux employés prévoit différentes formes de services d'aide, au choix de l'employé.

Monsieur Desrosiers mentionne que la société fait de la prévention, notamment, en identifiant les risques à la santé physique et psychologique des personnes.

- **Divulgence des actes répréhensibles à La Financière agricole**

Le comité a pris connaissance d'un portrait des mécanismes en place au regard de la divulgation des actes répréhensibles.

La Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics est entrée en vigueur en 2017. Elle confie au Protecteur du citoyen le mandat de s'assurer de la mise en place des mesures prévues par la loi, laquelle comprend l'établissement d'une procédure pour faciliter la divulgation d'actes répréhensibles au sein de l'organisation et la nomination d'un répondant. La procédure a été communiquée à l'ensemble des employés et la procédure est accessible dans l'intranet. L'information pertinente a été intégrée au cahier d'accueil des nouveaux employés et au Code de déontologie des employés de la société.

La société a retenu les services de la firme Quantum juricomptable inc. pour s'assurer de la mise en place d'un système efficace et confidentiel de signalement et de traitement de dénonciations d'actes répréhensibles, de mauvaise gestion ou de comportements contraires à l'éthique. Les employés ont également le choix de faire leur divulgation directement auprès du Protecteur du citoyen. La secrétaire générale a été désignée pour agir comme répondante.

Aucune divulgation n'a été adressée à la société cette année, à ce jour.

Comme demandé par le comité, un rappel a été fait récemment aux gestionnaires et un rappel systématique est effectué chaque année auprès de tous les employés.

- **Procès-verbal de la séance du 31 janvier 2019**

Le comité dépose le procès-verbal de sa séance du 31 janvier 2019.

**VARIA**

- **Demande de collaboration à un projet de recherche**

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Le vice-président aux assurances et à la protection du revenu assurera la coordination de cette démarche.

**DATE DE LA PROCHAINE SÉANCE**

La prochaine séance régulière est prévue le jeudi 9 mai 2019, à Lévis.

-----

Monsieur Desrosiers et la secrétaire se retirent de la séance pour la période de huis clos.

-----

**HUIS CLOS**

Une période de huis clos permettant aux administrateurs d'échanger privément précède la levée de la séance.

**LEVÉE DE LA SÉANCE**

La séance est levée vers 13 h 15.

Elle est suivie d'une présentation sur la valeur des fermes au Québec et ailleurs au Canada. Cette formation est donnée par monsieur André Picard, vice-président au financement de La Financière agricole du Québec.

*(Original signé par Alain Gagnon)*

.....  
Président du conseil

*(Original signé par Ernest Desrosiers)*

.....  
Président-directeur général

*(Original signé par Mirella Pisciueneri)*

.....

*(Original signé par Renée Saint-Hilaire)*

.....  
secrétaire générale



- 05.6 Prorogation de l'échéance et autres modifications au régime d'emprunts à court terme de La Financière agricole du Québec
    - 05.6.1 Politique sur la gestion de la réserve pour le Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles et les programmes Agri-stabilité, Agri-investissement, Agri-Québec et Agri-Québec Plus
  - 05.7 Ordres du jour des séances du 11 avril et du 9 mai 2019
  - 05.8 Sujets découlant du procès-verbal précédent :
    - 05.8.1 Nouvelle norme internationale d'informations financières
  - 05.9 Cadre d'appétit et de tolérance au risque pour le secteur des assurances et de la protection du revenu – Sujet reporté
  - 05.10 Rapport du comité de vérification pour le Rapport annuel 2018-2019
  - 05.11 Vérification interne : Communication concernant les mesures en lien avec le risque d'irrégularités et de la fraude, dépôt
  - 05.12 Procès-verbal de la séance du 7 mars 2019
06. Rapport du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles de la séance du 11 avril 2019
- 06.1 Ordre du jour de la séance du 11 avril 2019
  - 06.2 Sujets découlant du procès-verbal précédent
  - 06.3 Portefeuille de projets en ressources informationnelles 2019-2020
  - 06.4 Plan québécois d'infrastructure en RI 2019-2029 de La Financière agricole du Québec, présentation
  - 06.5 Plan de développement des ressources humaines 2019-2020
  - 06.6 Évaluation du fonctionnement du conseil d'administration et des administrateurs de La Financière agricole du Québec, compilation des résultats
  - 06.7 Rapport du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles pour le Rapport annuel 2018-2019
  - 06.8 Attentes 2019-2020 au président-directeur général
  - 06.9 Dossier client unique MAPAQ-FADQ, information
  - 06.10 Procès-verbal de la séance du 7 mars 2019
07. Rapport du conseil d'administration pour le Rapport annuel 2018-2019, projet
- Dépôt des documents**
08. Plan stratégique 2018-2022 et Plan d'action de développement durable 2018-2022, dépôt des versions approuvées par le gouvernement
09. Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles – Porcs / Nouvelle convention de mise en marché pour l'année 2019
- 
- 10. Date de la prochaine séance
  - 11. Huis clos
  - 12. Levée de la séance

**APPROBATION DU PROCÈS-VERBAL  
DE LA SÉANCE TENUE LE 29 MARS 2019**

Résolution  
N° 1560

Le projet de procès-verbal de la deux cent septième séance du conseil d'administration de La Financière agricole du Québec tenue le 29 mars 2019 a été transmis à chacun de ses membres avec l'avis de convocation et IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée, QUE le procès-verbal de la séance du 29 mars 2019 soit adopté.

**SUJETS DÉCOULANT DU PROCÈS-VERBAL PRÉCÉDENT**

– **Analyse portant sur le montant de référence du salaire de l'ouvrier spécialité (SOS) dans le cadre du Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles (ASRA) – Précisions sur l'échéancier**

L'échéancier révisé de l'analyse portant sur le montant de référence du salaire de l'ouvrier spécialité (SOS) dans le cadre du Programme ASRA déposé à la dernière séance du conseil d'administration prévoyait la présentation des résultats de l'analyse confiée au Centre d'études sur les coûts de production en agriculture (CECPA) à la séance du 14 février 2020.

Les administrateurs avaient alors demandé à la direction de revenir avec une proposition ramenant la présentation des résultats des travaux au conseil en décembre 2019 ainsi que des précisions sur la période de réalisation de l'analyse pour chacune des étapes.

Pour y donner suite, un comité de travail composé de représentants du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, de La Financière agricole et de l'Union des producteurs agricoles a convenu d'un plan de travail spécifique permettant de répondre aux objectifs du mandat. Ce plan prévoit :

- la réalisation d'un portrait détaillé de l'évolution du travail des exploitants et comparaison avec d'autres secteurs;
- une comparaison du travail et de la rémunération à d'autres secteurs de l'économie;
- la mise à jour des éléments retenus dans l'approche actuelle;
- l'analyse de différentes approches reconnues visant à déterminer une valeur au travail.

Il est rappelé que le mandat va au-delà de la simple actualisation des travaux réalisés en 2003 et qu'une partie des travaux doit être réalisée à l'externe. Les résultats finaux pourront être déposés au conseil d'administration au plus tôt en décembre 2019. Selon les conclusions de l'étude et du niveau de décision requis en fonction des impacts financiers, le dossier devra par la suite être soumis aux instances gouvernementales. [REDACTED]

Après échanges, le conseil d'administration souscrit à l'échéancier déposé présenté tout en exprimant sa volonté que le dossier chemine le plus rapidement possible.

Il demande à la direction d'entreprendre les démarches requises auprès du ministre responsable et des instances gouvernementales immédiatement après la séance de décembre. Le président-directeur général s'engage à faire preuve de diligence dans ce dossier en ajoutant que le ministre est déjà informé des travaux.

Un état d'avancement des travaux sera présenté au cours de l'automne à la demande des administrateurs.



Le montant autorisé en financement en date du 31 mars 2019 a légèrement augmenté par rapport à l'année précédente. Les montants autorisés en subvention à la relève, à temps plein et à temps partiel, ont augmenté de 11 % par rapport à l'année précédente.

Malgré une légère augmentation, le pourcentage d'entreprises en arrérages demeure faible à 3,2 %. Il en est de même des pertes qui se situent à 0,5 M\$.

Le Programme d'appui au développement des entreprises agricoles du Québec a stimulé d'importants investissements. Au 31 mars 2019, on compte 3 595 projets pour des montants admissibles aux subventions à l'investissement de 51,7 M\$.

Le financement utilisé pour l'achat de quota a augmenté de plus de 35,8 % par l'effet combiné de l'attribution de nouveau quota aux entreprises du secteur laitier et de la réduction de quota appliquée, peu après.

Le montant total engagé en subvention à la relève a progressé de 11 % pour atteindre 12,8 M\$ au 31 mars 2019. Le nombre de personnes concernées atteint 502, un sommet inégalé, en augmentation de 10,6 % par rapport à l'année précédente. La collaboration de la société avec la Fédération de la relève agricole n'est pas étrangère à l'atteinte de ces résultats.

Le montant utilisé pour la consolidation de prêts s'élève à 140 M\$, une hausse de 21,8 % par rapport au 31 mars 2018.

## **Volet stratégique**

### – Plan stratégique

#### Orientation 1 – Contribuer au développement économique des entreprises

Des discussions sont en cours avec le gouvernement fédéral pour intégrer à la protection Foin et pâturages, en assurance récolte, une option à quatre fauches à compter de 2021.

Le Conseil du trésor a autorisé la réalisation du dossier d'affaires lié à la révision du modèle d'affaires en financement. La démarche de consultation structurée inclut des rencontres avec des représentants des institutions financières partenaires, des groupes de discussion avec des clients de la société et des rencontres avec différents intervenants qui administrent aussi des programmes d'aide financière. Ces consultations visent, notamment, à s'inspirer des meilleures pratiques pour simplifier les processus, améliorer les délais de traitement et possiblement déléguer des activités de moindre complexité.

Les chantiers en cours et les bénéfices anticipés sont exposés. Quelques mesures spécifiques pourront être mises en place rapidement ce qui permettra à la société de réaliser des gains à court terme.

Dans le cadre du Programme de soutien au financement des investissements en matière de bien-être animal et d'efficacité énergétique, 450 demandes représentant des investissements totaux de 428,2 M\$, dont 69,1 M\$ en investissements admissibles, ont été traitées et acceptées. L'estimation des subventions à l'investissement est établie à 9,2 M\$ au 8 avril 2019.

Afin d'améliorer l'accompagnement de la relève, deux webinaires portant respectivement sur le dossier en ligne et le prêt levier ont été organisés. Une quarantaine de personnes ont participé à chaque activité. Le premier webinaire a été déposé sur le site Internet et a fait l'objet d'une vingtaine de lectures.

## Orientation 2 – Renforcer l’expertise et l’innovation

Les données préliminaires sur la mise en œuvre des 40 activités visant à répondre aux besoins collectifs de formation indiquent que 32 formations sont complétées, trois sont en préparation et cinq ont été reportées à la suite de la réorganisation en gestion de projets.

Le suivi des indicateurs en matière d’absence des employés indique que le nombre moyen de jours d’absence en maladie et accident du travail à la société dépasse un peu la cible fixée pour 2018-2019. Le nombre de jours demeure inférieur aux résultats des autres organisations de la fonction publique inclus dans l’exercice d’étalonnage. Les motifs d’absence sont liés à 70 % à des causes physiques et à 30 % à des causes psychologiques.

La société a procédé à la nomination de 27 employés dont quatre résulte du processus de comblement des postes et 23 du processus de recommandation spécifique basée sur les critères suivants : la durée de l’expérience de travail à la société, les besoins importants à combler au sein de l’unité administrative ainsi que le rendement de travail satisfaisant.

À la suite de l’implantation du Zéro papier, les activités de promotion et d’information visant à inciter la clientèle à utiliser cette fonctionnalité se poursuivent. Au 30 avril 2019, 978 clients y avaient adhéré. Des messages circuleront sur les réseaux sociaux jusqu’en juin.

- Veille stratégique

### Publications récentes

Une décision de la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec (RMAAQ) dans le secteur du poulet a permis une première transaction de quotas dans le système centralisé. Les prix obtenus ont été très élevés, ce qui pourrait générer des activités dans le secteur du financement. Une demande d’établissement d’un prix plafond pourrait être présentée à la Régie par les producteurs de ce secteur sous peu.

## **Volet communications**

### Rencontres

Des rencontres se sont tenues avec les Producteurs de grains le 4 avril dernier et avec les membres du Groupe de travail sur l’assurance récolte le 16 avril.

Le président-directeur général réalisera encore cette année une tournée auprès des employés du siège social et du réseau régional.

### Communiqués

Des communiqués ont été diffusés sur les sujets suivants :

- Un nouvel appui financier pour la réalisation d’études technico-économiques.
- La Financière agricole dépose son bilan de l’assurance récolte pour 2018.
- Programme d’assurance stabilisation des revenus agricoles : 158,5 M\$ versés aux producteurs de porcs en 2018 (paiement final).
- Programme d’assurance stabilisation des revenus agricoles : 75,7 M\$ en soutien aux producteurs de veaux d’embouche et de bouvillons et bovins d’abattage (paiement final).
- Nouvelle protection d’assurance récolte contre la mortalité hivernale des céréales d’automne.

### Médias sociaux

Le nombre d'abonnés à Facebook, Twitter, Instagram évolue positivement. Le compte LinkedIn, ouvert en avril 2019, compte 348 inscriptions.

### **Actualités**

À la demande du ministre responsable, la société réalise, en collaboration avec le ministère, un dossier d'opportunité visant la mise en place d'une collecte unique de données auprès des entreprises agricoles. Les suites qui seront données au projet pourraient avoir un impact sur ceux de la société.

Comme demandé, une note d'information sur les services reçus de Agri-Traçabilité Québec et les alternatives en cas de rupture de services est déposée à la présente séance.

L'étude des crédits en commission parlementaire, le 18 avril dernier, s'est bien déroulée.

Une note d'information sur la portée de la décision de la RMAAQ liée à l'arbitrage de la Convention de mise en marché des porcs pour la période 2019-2022 est déposée à la présente séance. Cette décision a pour effet de bonifier les montants payés par les abattoirs aux éleveurs. Par ailleurs, la Chine est en demande de porc à l'international en raison de l'épizootie de peste porcine africaine, ce qui a entraîné une forte augmentation des prix. Lorsque le marché paie davantage, les compensations versées aux producteurs en application du programme ASRA diminuent.

Si la maladie venait à atteindre les élevages au Canada, les exportations cesseraient et, par conséquent, les prix chuteraient drastiquement. Heureusement, le Canada dispose de mesures robustes en matière de biosécurité et de contrôle sanitaire.

La récolte 2019 de sirop d'érable s'est avérée excellente tant en volume, avec 143 millions de livres récoltées au 21 avril 2019, qu'en qualité.

Une employée de la société a reçu un certificat Coup de cœur lors du dévoilement des résultats et de reconnaissance de la Campagne Entraide 2018.

Les résultats du sondage 2019 sont très positifs, tant à l'égard du service à la clientèle qu'à celui des programmes. Le taux de satisfaction générale est passé de 75 % à 83 %. Ils seront présentés à la séance de juin.

### **RAPPORT DU COMITÉ DE VÉRIFICATION DES SÉANCES DU 11 AVRIL ET DU 9 MAI 2019**

-----

Le comité de vérification a tenu des séances le 11 avril et le 9 mai 2019.

Madame Pascale Mongrain, présidente du comité, fait rapport au conseil d'administration.

-----

Les Producteurs de pommes du Québec ont entrepris une démarche visant à permettre au secteur de refaire un choix entre sa participation au programme ASRA ou aux programmes AGRI.

Le processus approuvé par le conseil d'administration en 2015 pour l'exercice du choix par un secteur de production doit être appliqué. Ce processus comprend les étapes suivantes :

- 1) la disponibilité des informations préalables à la décision;
- 2) un choix démocratique, représentatif des assurés au programme ASRA et sous la responsabilité des Producteurs de pommes du Québec;
- 3) les modifications qui devront être apportées aux programmes visés;
- 4) le mode de disposition du solde du fonds ASRA pour ce produit.

Le comité, à sa séance du 7 mars 2019, avait recommandé d'approuver ce processus et d'autoriser la société à procéder aux démarches nécessaires, tant auprès des Producteurs de pommes du Québec qu'auprès du gouvernement devant mener à la tenue d'un nouveau vote démocratique et représentatif sur le choix collectif entre l'ASRA et les programmes AGRI.

Il est rappelé que la société doit obtenir du gouvernement l'autorisation nécessaire à une application des programmes AGRI pour l'année courante et une rétroaction couvrant une période de deux années consécutives au programme Agri-Québec, soit les années 2016 et 2017 si les producteurs font le choix de se retirer du programme ASRA. Ces modalités sont similaires à celles autorisées lors du retrait de l'ASRA des produits maïs, soya et pomme de terre en 2016.

Après avoir été informé, à sa séance du 29 mars, que le secteur des pommes souhaitait faire des représentations auprès du ministre responsable pour augmenter à trois ans la période de rétroaction pour le programme Agri-Québec, le conseil d'administration avait reporté sa prise de décision.

Depuis, le secteur concerné a été informé que le ministre entend recommander au gouvernement d'autoriser la migration du programme ASRA vers les programmes AGRI sur la base de modalités similaires à celles offertes aux autres secteurs de production. Le ministre s'est toutefois montré réceptif à la mise en place, par la société, d'un programme de soutien à ce secteur, comme cela s'est fait dans le secteur de la pomme de terre en 2017. Ce programme serait financé à même le budget de la société et non par le solde du compte ASRA pour ce produit. Même si les paramètres demeurent à définir, le programme s'inscrirait dans des orientations liées au développement durable. Il devra tenir compte de la limite d'engagement financier de la société de 1 M\$ pour le développement de programmes.

Les administrateurs échangent sur les délais à l'intérieur desquels devra se réaliser le processus approuvé et la possibilité que d'autres secteurs présentent une demande visant à faire de nouveau un choix entre l'ASRA et les programmes AGRI.

La démarche devra être complétée d'ici décembre 2019. Monsieur Desrosiers ajoute qu'un seul autre secteur pourrait envisager de migrer vers les AGRI et que la demande serait traitée sur une base comparable par souci d'équité.

Les impacts financiers de la rétroactivité à Agri-Québec pour deux ans sont estimés, en moyenne, à 1,7 M\$ par année, pour un total de 3,4 M\$. L'addition des coûts de l'année courante porte ce montant à environ 5,4 M\$.

En ce qui concerne Agri-Québec Plus, on estime à 0,3 M\$ les coûts de participation sur une base annuelle. À la lumière d'un historique de 20 ans, le choix pour le secteur pomicole d'opter pour les programmes Agri-Québec et Agri-Québec Plus en remplacement de l'ASRA devrait être à coût neutre. Les sommes nécessaires à l'application de la rétroactivité, le cas échéant, seront engagées à même le budget de la société.

L'impact administratif se fera davantage ressentir au CECPA qu'à la société puisqu'il n'y aura plus d'étude de coûts de production à réaliser dans ce secteur comptant environ 160 producteurs.

Par ailleurs, le fonds ASRA pour ce secteur présente un solde positif de 2,6 M\$ en date du 31 janvier 2019. Le programme ASRA prévoit qu'en cas de retrait d'un produit assuré, tout surplus est attribué aux adhérents et à la société au prorata de leur participation au fonds, soit 1/3 : 2/3 .

**PROGRAMME D'ASSURANCE STABILISATION DES REVENUS AGRICOLES – POMMES –  
CHOIX ENTRE LE PROGRAMME ASRA ET LES PROGRAMMES AGRÍ-QUÉBEC  
ET AGRÍ-QUÉBEC PLUS**

Résolution  
N° 1561

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

1° QUE La Financière agricole soit autorisée à entreprendre les démarches nécessaires auprès du gouvernement pour obtenir une rétroaction de deux années consécutives au programme Agri-Québec pour les Producteurs de pommes du Québec dans l'éventualité où le secteur ferait le choix de se retirer du Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles (ASRA) pour adhérer aux programmes Agri-Québec et Agri-Québec Plus;

2° QUE le protocole pour mener à terme la sélection des programmes de gestion des risques par le secteur des pommes déposé à la présente séance soit approuvé et que la démarche à respecter pour exercer un choix collectif entre le programme ASRA et les programmes AGRÍ soit transmise aux Producteurs de pommes du Québec.

-----

La piste n° 23 du rapport du Groupe de travail sur la sécurité du revenu en agriculture au Québec (GTSRAQ) relevait l'importance de s'assurer de la représentativité des modèles d'entreprise dans l'élaboration des coûts de production au programme ASRA.

De même, lors de l'abolition de la modulation de la prime, le gouvernement privilégiait son remplacement par une franchise ou toute autre mesure adéquate lorsque des écarts étaient constatés entre les grandes entreprises et les entreprises enquêtées pour le Centre d'études sur les coûts de production en agriculture (CECPA).

Pour tenir compte des écarts observés dans les coûts de production, deux options sont possibles : l'application d'une mutualisation ou l'introduction d'une franchise. La mutualisation doit être retenue lorsque le poids des entreprises de grande taille sur un secteur est compensé par celui des entreprises de petite taille. Lorsque le poids des entreprises de grande taille sur un secteur est beaucoup plus important que celui des entreprises de petite taille, l'application d'une franchise doit être privilégiée.

La société a confié au CECPA le mandat de réaliser une analyse spécifique portant sur la comparaison des résultats économiques entre les entreprises de grande taille et celles des entreprises spécialisées pour les secteurs de l'agneau, du veau d'embouche et de la pomme. Les résultats de ces études ont été déposés au comité à sa séance du 7 mars et au conseil d'administration du 29 mars qui avait alors été informé d'un changement à la direction de la Fédération des producteurs d'agneaux. Le dossier a été reporté à la présente séance pour permettre aux dirigeants de se saisir du dossier.

Dans la production du veau d'embouche et de l'agneau, il appert que les entreprises de grande taille n'ont pas un poids significatif sur leur secteur. L'application d'une mutualisation est recommandée puisqu'un échantillon élargi permettrait d'augmenter la représentativité du coût de production. Les entreprises de petite et de grande taille seraient donc enquêtées à l'occasion des prochaines études de coût de production, prévues respectivement en 2019 et 2021.

Cette proposition répond aux préoccupations du secteur bovin qui demande à la société de s'assurer que la représentation des entreprises de grande taille soit équilibrée dans l'échantillon de la prochaine étude.

De même, la proposition de la société répond aux préoccupations du secteur ovin qui est toutefois préoccupé par l'avantage qu'auraient les entreprises de grande taille d'ici la réalisation de la prochaine étude de coût de production, compte tenu de l'abolition de la modulation de la prime. Monsieur Desrosiers mentionne que la situation pourra être réévaluée à la lumière des données sur la représentativité des grandes entreprises du secteur.

Pour le secteur de la pomme, l'application d'une franchise permettrait de prendre en compte de façon adéquate l'écart observé. Toutefois, les Producteurs de pommes du Québec ont amorcé une démarche visant à exercer de nouveau un choix entre le programme ASRA et les programmes Agri-Québec et Agri-Québec Plus.

Advenant l'application de la mutualisation dans les secteurs du veau d'embouche et de l'agneau, enquêter à la fois les petites entreprises et les grandes devraient amener à un équilibre qui aurait pour conséquence de rendre les impacts financiers négligeables, tout en étant plus représentatifs des secteurs enquêtés.

Pour le secteur de la pomme, l'implantation d'une franchise pourrait amener une économie basée sur une moyenne historique de 10 ans de 232 k\$ en contributions pour la société, compte tenu du faible nombre d'années de compensation.

-----

**PROGRAMME D'ASSURANCE STABILISATION DES REVENUS AGRICOLES –  
PORTRAIT DES ENTREPRISES DE GRANDE TAILLE DES SECTEURS DE L'AGNEAU,  
DU VEAU D'EMBOUCHE ET DE LA POMME (PISTE N° 23 – GTSRAQ)**

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution  
N° 1562

1° QU'une mutualisation soit appliquée pour les secteurs du veau d'embouche et de l'agneau et que l'ensemble des entreprises soit dorénavant considéré, sans égard à leur taille, pour la réalisation des études de coûts de production de ces produits, les prochaines études étant prévues respectivement en 2019 et 2021;

2° QUE le conseil d'administration reporte sa décision sur l'introduction d'une franchise en baisse de compensation pour le secteur de la pomme au plus tard à la fin de 2019, compte tenu des démarches amorcées par la Fédération des producteurs de pommes du Québec pour exercer de nouveau un choix collectif entre le programme ASRA et les programmes Agri-Québec et Agri-Québec Plus.

– **Proposition d'un tableau de bord corporatif révisé**

Comme planifié, le tableau de bord corporatif a été révisé pour tenir compte notamment, des indicateurs du Plan stratégique 2018-2022 et de la Déclaration des services à la clientèle.

Les autres critères de performance de la Commission de l'administration publique (mission, clientèle, gestion des ressources et cohérence avec le plan stratégique) et l'intégration d'indicateurs d'effet-impact ont également été considérés, de même que les recommandations formulées en 2015 par le Commissaire au développement durable et celles découlant des travaux de validation du rapport annuel de gestion par la Direction de la vérification interne.

Une proposition de tableau de bord révisé est déposée. Le nombre d'indicateurs a été réduit et des 29 indicateurs proposés, 19 sont des indicateurs de performance, incluant quatre indicateurs d'effet-impact. Dix indicateurs ne comportent pas de cibles, car les résultats sont soumis aux aléas des conditions économiques et climatiques du secteur agricole, éléments hors du contrôle de la société.

La présentation du tableau a été revue afin de faciliter le repérage des données. Un seul gabarit sera utilisé et les données seront mises à jour en fonction de l'information disponible même si certaines d'entre elles ne sont compilées qu'annuellement.

Une analyse sommaire accompagnera dorénavant le tableau de bord pour faire ressortir les faits saillants et les écarts devant faire l'objet d'un suivi particulier.

En lien avec les pistes d'amélioration issues du rapport du Mouvement québécois de la qualité, une réflexion sur la déclinaison des indicateurs du tableau de bord corporatif dans des tableaux de bord sectoriels et d'unités administratives sera réalisée.

Le conseil d'administration souscrit à la proposition de tableau de bord présentée.

-----

La Financière agricole maintient, à même les fonds dont elle dispose, un compte exclusivement dédié à la couverture des risques éventuels de pertes découlant des engagements financiers bénéficiant de la garantie de remboursement. Le Compte dédié est constitué des provisions spécifique et générale ainsi que de la réserve. Au 31 mars 2018, les actifs s'élevaient à 177 M\$. Ce montant inclut une provision générale de 70,7 M\$, une provision spécifique de 6,3 M\$ ainsi que la réserve attribuable aux garanties de prêts de 100 M\$.

En vertu de l'article 24 de sa loi constitutive, la société doit effectuer tous les cinq ans une analyse actuarielle afin d'évaluer le risque de pertes découlant desdits engagements financiers.

La firme Les Services actuariels SAI a réalisé une analyse actuarielle dont les résultats ont été présentés par les actuaires au comité à sa séance du 11 avril. Il est précisé que les risques de catastrophes ne sont pas pris en compte dans le cadre de cet exercice.

Les taux de prime recommandés pour fins de capitalisation du Compte dédié aux garanties de prêts ont été établis à 0,65 % du montant autorisé des nouveaux prêts et à 1,25 % du solde des ouvertures de crédit.

Quant à la cible de surplus de 100 M\$ à titre de réserve de contingence, le comité a fait ressortir, le 11 avril, que la nouvelle analyse actuarielle intervient dans un contexte différent de celui de la précédente. L'encours de prêts a augmenté de plus de 1 G\$ depuis 2013, atteignant 5,4 G\$ au 31 mars 2019. De plus, les conditions économiques dans lesquelles a évolué le secteur agricole dans les cinq dernières années ont été favorables.

Pour ces raisons, le comité a demandé aux actuaires de réaliser des projections additionnelles sur le Compte dédié couvrant une période de dix ans en supposant que le niveau souhaitable du compte soit établi sur la base d'un pourcentage de l'encours plutôt qu'un montant fixe de 100 M\$ jusqu'à la prochaine évaluation actuarielle.

Les résultats de ces travaux additionnels ont été soumis au comité ce jour, avant la séance du conseil. En considérant l'encours plus important et l'évolution du risque qui y est associé, les actuaires proposent d'exprimer le seuil de surplus de la réserve en pourcentage de l'encours, d'ici la prochaine évaluation actuarielle, et l'établissent à 2 %. Ce niveau de réserve apparaît justifié pour éviter à la société d'avoir recours à un financement additionnel en cas de crise prolongée.

Advenant que la réserve soit supérieure à 2 % de l'encours à la fin d'une année, la société, conformément à la Politique de capitalisation du Compte dédié, pourra réduire sa contribution annuelle pour les prêts qui seront assurés au cours de l'année suivante pour une valeur équivalente à l'excédent de 2 % de l'encours.

À la demande du comité, la référence au pourcentage de l'encours établi pour exprimer le niveau souhaitable du surplus a été intégrée à la politique afin de rendre le document autoportant.

Un montant excédentaire provenant de la réduction de la provision estimé à environ 31 M\$ devra être retiré du Compte dédié pour l'année financière 2018-2019 conformément à la politique de capitalisation. Ce montant retournera dans les liquidités de la société. Un ajustement lié à l'augmentation de la réserve d'un montant d'environ 9 M\$ devra être réalisé ultérieurement et les sommes placées à la Caisse de dépôt et placement du Québec seront ajustées en conséquence.

-----

**CAPITALISATION DU COMPTE EXCLUSIVEMENT DÉDIÉ À LA COUVERTURE  
DES RISQUES ÉVENTUELS DE PERTES DÉCOULANT DES ENGAGEMENTS FINANCIERS  
BÉNÉFICIAIRE DE LA GARANTIE DE REMBOURSEMENT ET  
MODIFICATIONS À LA POLITIQUE DE CAPITALISATION DU COMPTE DÉDIÉ**

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution  
N° 1563

1° QUE les recommandations de l'analyse actuarielle du Compte dédié aux garanties de prêts au 31 mars 2018 à des fins de provisionnement déposées à la présente séance soient approuvées;

2° QUE le taux de la contribution annuelle de La Financière agricole au Compte dédié aux garanties de prêts pour le paiement des débours de garanties soit établi à 0,65 % du montant autorisé des prêts dont le premier déboursement a été effectué par le prêteur au cours de l'exercice financier précédent et à 1,25 % du solde des ouvertures de crédit consenties par le prêteur au 31 mars de l'exercice financier précédent;

3° QUE le niveau du Compte dédié soit maintenu à 2 % de l'encours en financement jusqu'à la prochaine évaluation actuarielle et que les ajustements requis au Compte dédié soient effectués sur une base annuelle;

4° QUE les modifications à la Politique de capitalisation du compte exclusivement dédié à la couverture des risques éventuels de pertes découlant des engagements financiers bénéficiant de la garantie de remboursement qui en découlent soient approuvées comme déposées à la présente séance;

5° QUE soit retiré du Compte dédié le montant excédentaire découlant de la variation de la provision au 31 mars 2019 pour l'année financière 2018-2019.

– **Suivi du plan d'action du Rapport préélectoral**

-----

Le gouvernement a approuvé, en 2015, la constitution d'une réserve actuarielle afin de contrer les risques exceptionnels auxquels la société peut être exposée périodiquement.

Sur la base de l'analyse actuarielle alors réalisée, la société avait souscrit à la capitalisation d'une réserve à l'égard des programmes ASRA, Agri-stabilité, Agri-investissement, Agri-Québec et Agri-Québec Plus (AGRI) couvrant 93 % des scénarios adverses sur une période de trois ans, correspondant à un montant de 317 M\$. Le niveau de la réserve avait été approuvé par le gouvernement.

Le choix de pourvoir la réserve sur la base de 93 % des scénarios adverses sur une période de trois ans était justifié, notamment, par les lignes directrices fédérales-provinciales du programme d'assurance récolte, le caractère raisonnable d'une période de trois ans dans le contexte des finances publiques de l'époque et l'évolution constatée au cours des années précédentes des volumes de production couverts par les mesures de sécurité du revenu agricole.

Un portefeuille a été constitué à la Caisse de dépôt et placement du Québec et la réserve était entièrement capitalisée au 31 mars 2017.

En raison des changements apportés aux programmes ASRA et AGRI depuis la mise en place de cette réserve, la société a confié aux Services actuariels SAI le mandat de mettre à jour l'analyse actuarielle de 2014.

Les actuaires ont présenté les résultats de leur analyse au comité. Les mêmes hypothèses qu'en 2014 ont été appliquées en tenant compte des changements de programmes.

L'introduction d'une franchise de 4,40 \$ pour les grandes entreprises porcines et l'application du nouveau modèle de ferme-type pour cette production à compter de 2019 amènent une baisse de besoins financiers pour la réserve. Par contre, la bonification d'Agri-Québec et la création d'Agri-Québec Plus amènent des contributions gouvernementales supplémentaires. L'élément le plus important qui affecte à la hausse le niveau projeté de la réserve est le transfert de risque à court terme pour les différentes productions qui ont quitté l'ASRA (maïs-grain, soya, pomme de terre et veau de lait). Ces productions étaient celles pour lesquelles, à court terme, il n'y avait pas de prévisions de compensation.

Un autre facteur important vient affecter à la hausse le niveau de réserve requis: la conjoncture favorable actuelle en agriculture fait en sorte que les niveaux de primes de base en ASRA sont présentement très bas. En établissant des projections basées sur des scénarios qui généreront des compensations plus importantes, les résultats sont plus défavorables que ceux de la dernière analyse. Il en résulte une augmentation du niveau de prime et une augmentation significative du niveau requis de la réserve.

Enfin, certains changements de paramètres pour la projection des scénarios, dont la prise en compte de plus de données historiques, ont un effet à la hausse sur la réserve.

Le poids relatif de chacun de ces éléments considérés et les scénarios projetés amènent les actuaires à recommander un scénario susceptible de couvrir 93 % des scénarios défavorables sur une période de trois ans correspondant à un montant maximal de 351 M\$ .

Le comité a été saisi des impacts budgétaires liés à la proposition et sur les états financiers.

-----

**CAPITALISATION DE LA RÉSERVE ACTUARIELLE DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE  
DU QUÉBEC POUR LE PROGRAMME D'ASSURANCE STABILISATION DES REVENUS  
AGRICOLES ET LES PROGRAMMES AGRI-STABILITÉ, AGRI-INVESTISSEMENT,  
AGRI-QUÉBEC ET AGRI-QUÉBEC PLUS**

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution  
N° 1564

1° QUE le conseil d'administration prenne acte des résultats de l'analyse actuarielle réalisée par la firme Les Services actuariels SAI visant à mettre à jour l'analyse actuarielle précédente et à évaluer le niveau souhaitable de la réserve que la société devrait détenir à l'égard du Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles et des programmes Agri-stabilité, Agri-investissement, Agri-Québec et Agri-Québec Plus pour les années futures;

2° QUE, sous réserve de l'obtention des autorisations gouvernementales requises, le conseil d'administration souscrive à la recommandation de majorer le niveau de la réserve actuarielle pour le Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles et des programmes Agri-stabilité, Agri-investissement, Agri-Québec et Agri-Québec Plus sur la base d'une couverture de 93 % des scénarios adverses sur une période de trois ans, correspondant à un montant maximal de 351 M\$.

– **Mise à jour de l'analyse de gestion des risques de marché à l'égard du coût des programmes de sécurité du revenu en situation de catastrophe**

Les résultats d'une analyse de gestion des risques de marché démontrant l'impact sur les prévisions financières d'une situation catastrophique affectant les produits sous ASRA pendant trois années consécutives avaient été déposés en 2016.

En réponse au rapport du Vérificateur général du Québec concernant le processus de prévisions budgétaires, la société s'était engagé, notamment, à mettre à jour l'analyse de gestion des risques de marché à l'égard du coût des programmes de sécurité du revenu agricole selon un scénario de catastrophe. Les résultats de cet exercice sont déposés.

La mise à jour réalisée en 2018 démontre qu'un déficit d'opération de 8 M\$ pourrait survenir dès la deuxième année alors qu'à la troisième année, le déficit pourrait atteindre 86 M\$.

Considérant les fluctuations des contributions annuelles aux programmes au gré des variations importantes des compensations et paiements versées aux producteurs, une réserve d'un montant de 317 M\$ a été capitalisée afin de contrer les risques exceptionnels attribuables à l'ASRA et aux AGRI auxquels elle est exposée. Advenant une augmentation importante du coût des programmes, la société pourrait avoir recours à cette réserve, pour laquelle un ajustement à la hausse a été recommandé à la présente séance, afin de faire face à ses obligations financières.

Par ailleurs, l'analyse démontre que le mécanisme de plafonnement des compensations versées par l'ASRA à 650 M\$ joue encore son rôle de régulation et limite le risque financier de la société.

Le conseil d'administration prend acte de la mise à jour de l'analyse de gestion des risques de marché à l'égard du coût des programmes de sécurité du revenu en situation de catastrophe.

-----

Le conseil d'administration prend connaissance d'une proposition de renouvellement du régime d'emprunts à court terme de la société de 120 M\$ qui deviendra échu le 30 juin 2019.

L'estimation des besoins financiers de la société pour la période du 1<sup>er</sup> juillet 2019 au 30 juin 2020 ne laisse entrevoir aucun recours aux emprunts externes pour le financement des opérations courantes. Toutefois, la société sollicite le renouvellement de son régime d'emprunts au même montant pour pallier les besoins potentiels des Fonds ASRA et ASREC et financer l'intervention annuelle en acériculture.

Compte tenu de la variabilité des marchés et des conditions climatiques, la société a estimé les interventions des différents programmes de protection du revenu en situation de catastrophe.

Pour le programme ASRA, la société a envisagé des compensations brutes de 650 M\$ avec des contributions évaluées en fonction de la méthodologie de tarification en vigueur. Pour le Fonds ASREC, en considérant que d'importantes indemnités ont été versées pour la saison 2018, soit plus de 102 M\$ comparativement à 40,2 M\$ l'année précédente, les besoins potentiels à court terme ont été établis à 46 M\$.

Les besoins cumulés des Fonds ASRA et ASREC totalisent 696 M\$. En soustrayant les liquidités disponibles de la société de 626 M\$, un montant de 70 M\$ est requis pour permettre à la société de disposer d'une marge de manœuvre adéquate.

Par ailleurs, le montant de l'ouverture de crédit pouvant être consentie aux Producteurs et productrices acéricoles du Québec pour le financement de l'avance à l'entaille à ses membres est maintenu à 50 M\$. Monsieur Desrosiers mentionne qu'une autorisation spécifique devra être obtenue du gouvernement si la société décide de réaliser cette intervention à même ses liquidités, sans recourir au régime d'emprunts.

La société devra transmettre mensuellement un rapport au ministère des Finances sur l'évolution de ses emprunts et sur le montant de la réserve autorisée pour les programmes de gestion des risques agricoles.

-----

**PROROGATION DE L'ÉCHÉANCE ET AUTRES MODIFICATIONS  
AU RÉGIME D'EMPRUNTS À COURT TERME  
DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC**

ATTENDU QUE [REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED];

ATTENDU QU' [REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED];

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution  
N° 1565

1° QUE le régime d'emprunts permettant à La Financière agricole du Québec d'emprunter à court terme soit modifié afin de porter la date d'échéance de ce régime d'emprunts au 30 juin 2020;

2° QUE les caractéristiques et limites du régime d'emprunts à court terme de La Financière agricole du Québec soient modifiées comme suit :

#### UTILISATION DES EMPRUNTS

(en millions de dollars)

	Limites	Échéance
Fonds ASRA et ASREC	70	30/06/2020
Producteurs et productrices acéricoles du Québec	50	30/06/2020
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>30/06/2020</b>

3° QU'afin de permettre au ministre des Finances de suivre l'évolution du régime d'emprunts, La Financière agricole du Québec transmette un rapport mensuel sur ses emprunts et sur le montant de la réserve autorisée pour les programmes de gestion des risques agricoles, selon les modalités établies par ce dernier;

4° QUE les personnes désignées à la Politique d'autorisation relative aux opérations bancaires et de trésorerie de La Financière agricole du Québec, pourvu qu'elles soient deux agissant conjointement, soient autorisées, pour et au nom de La Financière agricole du Québec, à signer toute convention de services financiers concernant les emprunts auprès d'institutions financières ou auprès du ministre des Finances, à titre de responsable du Fonds de financement, à en accepter les conditions et les modalités, à en établir les montants et les caractéristiques, sous réserve des caractéristiques et des limites prévues au présent régime, à déterminer les conditions et modalités permettant d'encadrer les opérations effectuées par les personnes habilitées à conclure toute transaction d'emprunt tel que déterminé au tableau de désignations de la Politique, à consentir toutes clauses qu'elles jugeront non substantiellement incompatibles avec les présentes, à poser tout acte et à signer tout document qu'elles jugeront nécessaire ou utile pour donner plein effet aux présentes;

5° QU'une demande soit faite au gouvernement du Québec afin d'autoriser La Financière agricole du Québec à modifier son régime d'emprunts, comme prévu à la présente résolution;

6° QUE les dispositions de la résolution adoptée le 31 mars 2010, modifiée par les résolutions adoptées le 11 mai 2011, le 11 mai 2012, le 23 mai 2013, le 23 mai 2014, le 12 juin 2015, le 13 mai 2016, le 11 mai 2017 et le 11 mai 2018 demeurent valides et en vigueur, sauf dans la mesure où elles sont modifiées par les dispositions des présentes.

-----

La Politique sur la gestion de la réserve pour le Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles et les programmes Agri-stabilité, Agri-investissement, Agri-Québec et Agri-Québec Plus établit les modalités afférentes à la constitution, à l'affectation et à l'utilisation de cette réserve. Cette politique doit être modifiée pour tenir compte des prévisions financières révisées et des recommandations découlant de la dernière analyse actuarielle.

En cas de détérioration significative de la situation financière de la société, les sommes détenues dans la réserve permettront à l'organisation de couvrir ses engagements financiers et de verser sa contribution au Fonds ASRA et aux programmes AGRI.

Le régime d'emprunts ne peut être utilisé aux fins de capitaliser la réserve. La politique actuelle prévoit que l'excédent annuel est affecté en tout ou en partie à la capitalisation de la réserve. Puisque les excédents annuels ne permettront pas de capitaliser la réserve à la hauteur de 351 M\$, il est proposé d'établir que le montant affecté à la réserve sera le moindre de l'excédent cumulé non affecté ou du solde à combler pour atteindre le niveau maximal de la réserve.

Il est suggéré de demander au gouvernement d'autoriser la société à mettre à jour le niveau souhaitable de la réserve à la lumière des résultats de l'analyse actuarielle qui sera réalisée tous les cinq ans, ou avant en cas de changements majeurs, sans avoir à obtenir une approbation gouvernementale.

-----

**POLITIQUE SUR LA GESTION DE LA RÉSERVE POUR LE PROGRAMME D'ASSURANCE  
STABILISATION DES REVENUS AGRICOLES ET LES PROGRAMMES AGRI-STABILITÉ,  
AGRI-INVESTISSEMENT, AGRI-QUÉBEC ET AGRI-QUÉBEC PLUS**

Résolution  
N° 1566

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

QUE les modifications à la Politique sur la gestion de la réserve pour le Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles et les programmes Agri-stabilité, Agri-investissement, Agri-Québec et Agri-Québec Plus déposées à la présente séance soient approuvées.

– **Ordres du jour des séances du 11 avril et du 9 mai 2019**

Les ordres du jour des séances du comité de vérification tenues les 11 avril et 9 mai 2019 sont déposés.

– **Sujets découlant des procès-verbaux précédents**

➤ Nouvelle norme internationale d'informations financières

Les normes comptables applicables à la société sont celles du secteur public et les fonds fiduciaires sont assujettis aux normes internationales d'informations financières (IFRS).

Lors de la présentation de son plan d'audit, à la séance du comité de janvier dernier, les représentants du Vérificateur général ont porté à l'attention du comité les nouvelles normes publiées, mais non encore en vigueur.

Une nouvelle norme comptable internationale entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2021, l'IFRS 17. Celle-ci amènera des changements importants à la comptabilisation et à la présentation de tous les types de contrats d'assurance et remplacera l'IFRS 4 actuelle.

Sommairement, l'IFRS 17 exige l'évaluation des passifs d'assurance à une valeur de remboursement actuelle et prévoit une méthode d'évaluation et de présentation des contrats d'assurance plus uniforme. La direction et le comité devront se pencher sur les impacts associés à cette nouvelle norme pour les fonds, car son application est complexe et risque de changer l'évaluation et la présentation des états financiers à venir.

Une méthode simplifiée pourra être appliquée sous réserve du respect de certains critères. La possibilité pour la société de l'utiliser sera vérifiée.

La société s'est donné un plan de travail pour évaluer les impacts associés à cette nouvelle norme pour les deux fonds fiduciaires. L'analyse d'impact sera complétée d'ici la fin de l'exercice financier se terminant le 31 mars 2020.

Le conseil d'administration en prend acte.

– **Cadre d'appétit et de tolérance du risque pour le secteur des assurances et de la protection du revenu**

Le comité a reporté ce dossier à sa prochaine séance.

– **Rapport du comité de vérification pour le Rapport annuel 2018-2019**

Le rapport du comité de vérification pour le rapport annuel 2018-2019 de la société est déposé.

– **Vérification interne : Communication concernant les mesures en lien avec le risque d'irrégularités et de la fraude, dépôt**

Le comité a effectué un suivi auprès du directeur de la vérification interne concernant les mesures liées à la gestion du risque de fraude et les contrôles en place.

Après avoir été saisi de l'état de situation, le comité avait demandé au directeur de la vérification interne de faire état, au moment de la reddition de comptes annuelle sur la gestion des risques organisationnels majeurs, du bilan des travaux réalisés par la Direction de la vérification interne (DVI) dans l'année qui réfèrent au risque de fraude et l'émission d'un avis des mesures de contrôle mis en place pour contrer ce risque.

En sus de cette demande à la DVI, afin de permettre au comité de jouer pleinement son rôle, le comité a demandé la mise place d'une démarche formelle visant à recenser, documenter et structurer les mesures de contrôle en place pour contrer les risques de fraude et a recommandé :

- l'élaboration d'une politique-cadre sur la gestion de la fraude;
- l'intégration d'un volet sur la fraude à la reddition de comptes annuelle sur la gestion des risques organisationnels permettant au comité d'apprécier les mesures de contrôle en place;
- une formation spécifique sur la fraude aux administrateurs.

À la demande des administrateurs, le comité s'assurera que les politiques et mesures à être élaborées s'emboîtent et permettent de couvrir le large spectre des formes que peut prendre la fraude.

Le comité assurera le suivi approprié tout en rappelant que le risque de fraude ne fait pas partie des risques priorisés actuellement.

- **Procès-verbal de la séance du 7 mars 2019**

Le comité dépose le procès-verbal de sa séance du 7 mars 2019.

**RAPPORT DU COMITÉ DE GOUVERNANCE, D'ÉTHIQUE  
ET DE RESSOURCES HUMAINES ET INFORMATIONNELLES  
DE LA SÉANCE DU 11 AVRIL 2019**

-----

Le comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles a tenu une séance le 11 avril 2019.

Monsieur Alain Gagnon, président du comité, fait rapport au conseil d'administration.

-----

- **Ordre du jour de la séance du 11 avril 2019**

L'ordre du jour de la séance du comité du 11 avril 2019 est déposé.

- **Sujets découlant du procès-verbal précédent**

Aucun sujet n'est à porter à l'attention du conseil d'administration.

- **Portefeuille de projets en ressources informationnelles 2019-2020**

Le comité a pris connaissance du portefeuille de projets en ressources informationnelles pour l'année 2019-2020. La liste des projets a été établie à la suite d'un premier exercice de priorisation réalisée par la direction, en fonction de la capacité organisationnelle. Elle est déposée.

Il mentionne que les activités d'entretien des systèmes accaparent plus de 55 % du temps disponible et 20 % du budget en RI.

Les 47 projets inscrits dans le portefeuille de projets en ressources informationnelles pour 2019-2020 ont été priorisés comme suit :

- Les projets en cours de réalisation et non complétés au 31 mars 2019 (19 projets recensés et inscrits au Plan d'investissements et de dépenses en ressources informationnelles)
  - Les 4 projets étant à la phase *Réalisation*;
  - Les 2 projets dont les analyses préliminaires seront finalisées au début de 2019-2020;
  - Les 17 projets à démarrer en fonction de leur rang de priorité et de la capacité organisationnelle.

La disponibilité totale des ressources informationnelles est de 21 985 jours, incluant 3 902 jours comblés par des ressources externes, soit un équivalent de 19 ressources à temps plein. Comme l'ensemble des activités et des opérations courantes des directions directement concernées totalise 12 392 jours, la capacité résiduelle pour la réalisation des projets est de 9 593 jours-personnes.

Le tableau ci-après présente une évaluation des efforts en jour/personne et des coûts monétaires estimés pour le portefeuille de projets priorisés, et ce, pour chaque phase d'un projet.

Phase du projet	Nombre de projets	Évaluation globale en jour/personne	Estimation monétaire
Avant-projet	1	318	172 356,68 \$
Évaluation d'opportunité	18	1405	565 978,80 \$
Analyse préliminaire	8	2908	877 323,71 \$
Réalisation du projet	20	5142	2 356 027,60 \$
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>9773</b>	<b>3 971 686,79 \$</b>

Des discussions sont à finaliser avant de lancer l'opération puisque la portée de certains projets pourrait être plus grande qu'anticipée et que la société a reçu une demande du ministre de réaliser une étude d'opportunité relative à la mise en place d'un guichet unique pour la clientèle, laquelle pourrait avoir un impact sur la capacité organisationnelle.

Le comité assurera le suivi de ce dossier et fera rapport au conseil d'administration.

#### – **Plan québécois d'infrastructure en RI 2019-2029 de La Financière agricole du Québec, présentation**

Le Plan québécois des infrastructures en ressources informationnelles (PQI-RI) présente une planification des investissements estimés sur dix ans afin de permettre au gouvernement d'avoir une vision globale et à plus long terme.

Les projets et équipements en ressources informationnelles des ministères et organismes sont intégrés au plan. Seules les dépenses capitalisables sont prises en compte, ce qui exclut les dossiers d'opportunité et les dossiers d'affaires.

Le PQI-RI de la société pour la période 2019-2029 autorisé par le Conseil du trésor (CT) et son impact sur les projets d'envergure priorisés est déposé. Ce plan doit être acheminé aux autorités gouvernementales chaque année après avoir été actualisé. Les éléments qui sont pris en compte par le CT pour déterminer les niveaux d'investissement inscrits au PQI-RI de la société sont présentés en annexe.

Les investissements inscrits au PQI-RI l'ont été en fonction des priorités organisationnelles établies au Plan stratégique 2018-2022 et du portefeuille de projets corporatifs. Les investissements concernent majoritairement la refonte des systèmes de mission et tiennent compte des orientations gouvernementales, notamment en matière de transformation numérique.

Pour les dix prochaines années, l'enveloppe autorisée par le CT s'élève à 39,5 M\$, dont 2,7 M\$ en 2019-2020 et à 4 M\$, en moyenne, pour les neuf années subséquentes. Ces investissements correspondent aux montants présentés au comité dans le cadre de l'analyse de la capacité théorique et réelle de la société à investir dans ses projets RI.

Le Dirigeant principal de l'information n'a pas exclu la possibilité que l'enveloppe de la société puisse être majorée au fur et à mesure que les dossiers d'opportunité seront soumis à l'approbation du CT.

Il est rappelé que les projets de plus de 1 M\$ doivent être autorisés par le Secrétariat du Conseil du trésor avant d'amorcer leur réalisation et de nouveaux biens livrables y sont associés. Tout projet d'amélioration ou de développement nécessitant un investissement de 100 000 \$ et plus doit être soumis au Dirigeant principal de l'information qui a un droit de regard sur les projets. Les dossiers de la société sont aussi suivis par le Dirigeant de l'information désigné par le ministre responsable, en l'occurrence le directeur des ressources informationnelles du MAPAQ.

#### – **Plan de développement des ressources humaines 2019-2020**

En lien avec le Plan stratégique 2018-2022 et en cohérence avec sa Stratégie de développement des compétences 2018-2022, la société a élaboré un Plan de développement des ressources humaines (PDRH) visant à intensifier le développement des compétences des employés et maintenir l'expertise nécessaire à la réalisation de sa mission. Ce plan est déposé.

Le PDRH 2019-2020 se décline en quatre volets permettant de répondre à différents besoins :

- les besoins collectifs de développement ;
- les cadres de formation en assurances et protection du revenu et en financement ;
- les besoins individuels de développement ;
- les besoins de développement propres au personnel d'encadrement.

Les besoins collectifs ont été établis, notamment en fonction de l'information contenue dans les évaluations de rendement. La priorisation des besoins collectifs a été réalisée selon quatre critères :

- besoin de formation pouvant toucher plusieurs unités de vice-présidences différentes;
- besoin formulé par plusieurs personnes;
- activité retenue implique un seul contenu de formation pour l'ensemble des participants;
- besoin ne relevant pas des cadres en assurances et protection du revenu et en financement.

Sur cette base, les besoins collectifs 2019-2020 proposent 21 activités de développement qui contribuent à l'atteinte des orientations stratégiques.

Le budget total de développement des compétences en 2019-2020 s'élève à 263 000 \$ comparativement à 295 000 \$ l'année précédente. Cette diminution s'explique principalement par l'offre de formation interne qui est en progression et dont les coûts sont minimes.

Des administrateurs réitèrent l'importance de poursuivre la formation des employés, en particulier ceux offrant des services de première ligne. Monsieur Desrosiers répond aux explications requises sur le canal de communication lié à la formulation de plaintes par les producteurs.

Le conseil d'administration prend acte du Plan de développement des ressources humaines 2019-2020.

-----  
[REDACTED]  
-----

**– Évaluation du fonctionnement du conseil d'administration et des administrateurs de La Financière agricole du Québec, compilation des résultats**

L'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration se fait annuellement par chaque membre du conseil d'administration au moyen d'une grille de 54 critères d'évaluation. Cette grille comporte une échelle en quatre points (en accord, partiellement en accord, partiellement en désaccord et en désaccord).

Les quinze administrateurs ont procédé à l'évaluation du conseil d'administration. Les administrateurs pouvaient également émettre des commentaires.

- 3 membres n'ont émis aucun commentaire;
- 6 membres n'ont émis que de brefs commentaires;
- 6 membres ont commenté davantage leur évaluation.

L'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration est, dans l'ensemble, positive et fait ressortir le bon climat de travail qui prévaut. Sur 48 des 54 critères, la majorité des administrateurs disent être en accord (88 %) ou partiellement en accord (10 %).

Le travail des présidents des comités est clairement apprécié.

Monsieur Gagnon passe en revue les éléments de préoccupation ou d'amélioration relevés et les commente.

- [REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED].
- [REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED].
- [REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED].

Une démarche Lean sur les fiches exécutives est en cours de réalisation et une formation sur la rédaction des fiches est actuellement offerte aux employés concernés.

- Le renforcement et le suivi régulier des mesures prises pour répondre à l'enjeu de main-d'œuvre (postes vulnérables et relève des dirigeants).

Le président prend note de ce commentaire, mais rappelle que la société s'est dotée d'une démarche sur les postes vulnérables, laquelle a été présentée au conseil, et que la société est assujettie aux politiques du gouvernement pour l'attribution des effectifs et la nomination des dirigeants. Une présentation sur le programme gouvernemental sur la relève des dirigeants pourrait être planifiée.

- La poursuite des formations offertes aux administrateurs après les séances et, sur une base individuelle, une utilisation accrue du Programme de formation destiné aux administrateurs.

La formation offerte après la grande majorité des séances du conseil permettra de bonifier le volet collectif. Les administrateurs sont invités à utiliser le programme de formation individuel et à suggérer des sujets de formation collective pertinente.

- La difficulté d'évaluer l'efficacité et la performance de la société par rapport à des entreprises comparables.

Les mesures d'étalonnage auxquelles la société est assujettie en vertu de la Loi sur la gouvernance ont fait ressortir la possibilité de comparaison limitée de la société sur une base globale, mais l'organisation s'assure de le faire avec des organisations similaires sur des éléments spécifiques qui s'y prêtent.

S'ajoutent les suggestions suivantes :

- L'identification des risques dans les fiches soumises pour décision.

Des liens avec la gestion des risques seront faits dans les fiches sur les sujets qui le justifient.

- L'établissement de cibles un peu plus ambitieuses.

Au prochain exercice de planification stratégique, le comité s'assurera de faire ressortir les indicateurs qui reposent sur des cibles établies à l'échelle canadienne.

- La prise en compte des changements rapides en technologies et l'anticipation des effets sur le secteur.

- La participation accrue des vice-présidents aux comités.

Les présidents des comités seront sensibilisés à inviter de façon plus systématique les vice-présidents pour la présentation des dossiers.

- La communication à enrichir entre le ministre/MAPAQ et le conseil d'administration.

Le message sera relayé au cabinet et le ministre responsable sera invité à venir rencontrer le conseil à une prochaine séance.

- La sensibilisation du conseil au développement durable.

Une formation a été offerte récemment par le sous-ministre adjoint au développement durable et à la qualité de l'environnement au ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques. Le comité de gouvernance a pris note du besoin exprimé.

- L'établissement des priorités par le conseil d'administration.

Le comité rappelle que la société est un organisme gouvernemental dont les priorités sont établies dans son plan stratégique et ses plans d'exploitation annuels.

- Une meilleure connaissance des rôles des organismes centraux.

Ce sujet fera l'objet d'une présentation.

- Faire passer la limite d'engagements financiers de la société de 1 M\$ à 5 M\$ pour le développement ou la bonification des programmes.

Il est rappelé que cette décision relève des autorités gouvernementales.

Les résultats de l'évaluation du fonctionnement et de la performance des comités sont positifs.

La suggestion de tenir une séance additionnelle du comité des services à la clientèle est à retenir.

Le comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles assurera le suivi approprié.

Les membres disent apprécier le rapport de la direction présenté en début de séance.

Les quelques préoccupations soulevées dans les évaluations des comités recoupent celles des membres du conseil. Les comités se pencheront sur leurs résultats respectifs à leur prochaine séance.

Les membres échangent sur leur volonté de développer l'organisation et de permettre à la société de jouer pleinement leur rôle dans le déploiement de la Politique bioalimentaire.

La réflexion stratégique prévue à l'automne inclura des discussions sur l'innovation à la demande du conseil.

#### – **Rapport du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles pour le Rapport annuel 2018-2019**

Le projet de rapport du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles pour le rapport annuel 2018-2019 de la société est déposé.

#### – **Attentes 2019-2020 au président-directeur général**

Conformément aux règles de gouvernance applicables à la société, le président du conseil d'administration a procédé à l'évaluation du rendement du président-directeur général sur la base des attentes gouvernementales et de celles qui lui avaient été signifiées en 2018-2019.

Le comité de gouvernance s'est penché, à sa dernière séance, sur une proposition d'attentes au président-directeur général pour 2019-2020.

Cette proposition comporte des attentes générales liées :

- aux attentes corporatives formulées par le gouvernement pour l'année financière 2019-2020;
- à la mise en œuvre du plan d'exploitation annuel;
- à la mise en place des mesures découlant de la Politique bioalimentaire qui interpellent la société;
- au maintien d'un taux de satisfaction de la clientèle élevé.

Auxquelles s'ajoutent des attentes spécifiques liées à :

- la gestion efficace de l'organisation;
- la mise en œuvre des chantiers et dossiers corporatifs priorités en matière d'assurance et de protection du revenu;
- la mise en œuvre des dossiers corporatifs priorités en matière de financement;
- l'élaboration du Plan d'exploitation 2019-2020 et la mise en œuvre du Plan d'action de développement durable 2018-2022;
- le bon fonctionnement de la filiale et des affiliés de La Financière agricole.

Les échanges se tiendront à la période de huis clos.

– **Dossier client unique MAPAQ-FADQ, information**

Le ministre responsable a demandé à la société de réaliser, en collaboration avec le MAPAQ, un dossier d'opportunité visant à intégrer dans un processus unique la collecte de données effectuée auprès des entreprises agricoles par le ministère et celle effectuée par La Financière agricole dans le cadre de l'Admisitration de ses programmes.

Cette volonté ministérielle est liée aux objectifs gouvernementaux de réduire la charge administrative pour les entreprises agricoles et de réaliser des gains d'efficience administrative en réalisant une seule opération d'enregistrement, sans nuire aux missions des deux organisations.

L'analyse sera majoritairement réalisée à l'interne avec la collaboration de quelques employés du MAPAQ afin de minimiser les conséquences sur les activités courantes et les projets de la société.

Les impacts financiers, administratifs et technologiques pour la société seront évalués lorsque la portée du projet aura été établie, mais la capacité organisationnelle de la société de réaliser les projets priorités pour mettre en œuvre son Plan stratégique 2018-2022 pourrait être réduite à moins d'obtenir des ressources additionnelles.

– **Procès-verbal de la séance du 7 mars 2019**

Le comité dépose le procès-verbal de sa séance du 7 mars 2019.

**RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION  
POUR LE RAPPORT ANNUEL 2018-2019, PROJET**

Le projet de rapport du conseil d'administration pour le rapport annuel 2018-2019 de la société est déposé.

**PLAN STRATÉGIQUE 2018-2022 ET  
PLAN D'ACTION DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2018-2022,  
DÉPÔT DES VERSIONS APPROUVÉES PAR LE GOUVERNEMENT**

Les versions du Plan stratégique 2018-2022 et du Plan d'action de développement durable 2018-2022 approuvées par le Conseil des ministres le 10 avril dernier sont déposées.

**PROGRAMME D'ASSURANCE STABILISATION DES REVENUS AGRICOLES  
– PORCS / NOUVELLE CONVENTION DE MISE EN MARCHÉ  
POUR L'ANNÉE 2019**

Une note d'information exposant les conséquences de la décision rendue le 30 avril 2019 par la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec concernant le dossier d'arbitrage de la convention de mise en marché des porcs 2019-2022 est déposée.

**DATE DE LA PROCHAINE SÉANCE**

La prochaine séance régulière est prévue le vendredi 14 juin 2019, à Lévis.

-----

Monsieur Desrosiers et la secrétaire se retirent de la séance pour la période de huis clos.

-----

**HUIS CLOS**

Une période de huis clos permettant aux administrateurs d'échanger privément précède la levée de la séance.

**LEVÉE DE LA SÉANCE**

La séance est levée vers 12 h 45.

Elle est suivie d'une formation intitulée *La gouvernance contemporaine dans une société d'État administrative*. Cette formation a été élaborée par le Collège des administrateurs en collaboration avec le formateur, monsieur Michel Clair, administrateur de sociétés certifié.

(Original signé par Alain Gagnon)

.....  
Président du conseil

(Original signé par Ernest Desrosiers)

.....  
Président-directeur général

(Original signé par Marthe Lacroix)

.....

(Original signé par Renée Saint-Hilaire)

.....  
secrétaire générale

PROCÈS-VERBAL DE LA DEUX CENT NEUVIÈME SÉANCE  
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION  
DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC,  
tenue à Lévis le quatorze juin deux mille dix-neuf  
sur la convocation de la secrétaire générale

Sont présents monsieur Alain Gagnon, président du conseil d'administration, monsieur Ernest Desrosiers, président-directeur général, madame Julie Bissonnette, monsieur Martin Caron, monsieur Martin Cartier, monsieur Bernard Deshaies, madame Danielle Ferron, madame Jacynthe Gagnon, madame Marthe Lacroix, monsieur Gilles Lavoie, madame Pascale Mongrain, madame Mirella Pisciueneri, monsieur Claude Viel, membres, et M<sup>e</sup> Renée Saint-Hilaire, secrétaire générale.

La séance débute vers 9 h 50.

**ADOPTION DE L'ORDRE DU JOUR**

Sur proposition dûment faite et appuyée, l'ordre du jour suivant est adopté :

01. Adoption de l'ordre du jour
02. Approbation du procès-verbal de la séance tenue le 9 mai 2019
03. Sujets découlant du procès-verbal précédent

***Rapport de la direction***

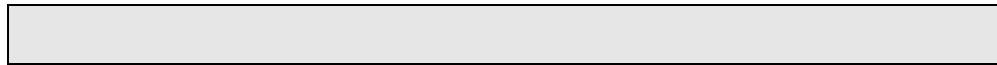
04. Présentation

***Rapport des comités***

05. Rapport du comité de vérification des séances du 30 mai et du 14 juin 2019
  - 05.1 États financiers 2018-2019 de La Financière agricole du Québec, du Fonds d'assurance stabilisation des revenus agricoles et du Fonds d'assurance récolte et résultats d'audit du Vérificateur général
  - 05.2 Politique-cadre de gestion des risques – Modifications
  - 05.3 Cadre d'appétit et de tolérance au risque pour le secteur des assurances et de la protection du revenu
  - 05.4 Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles – Détermination des contributions unitaires des adhérents du secteur végétal pour l'exercice 2019-2020 (année d'assurance 2018-2019)
  - 05.5 Suspension de la protection au programme ASRA pour le produit Pommes pour l'année d'assurance 2019-2020
  - 05.6 Ordres du jour des séances du 30 mai et du 14 juin 2019
  - 05.7 Sujets découlant des procès-verbaux précédents
  - 05.8 Tableau de bord corporatif au 31 mars 2019
  - 05.9 Plan de travail sur les pistes d'amélioration en matière de risques d'irrégularités et de fraude
  - 05.10 Premier plan d'action 2019-2021 sur les recommandations du Groupe de travail sur l'évaluation et l'adaptation de l'assurance récolte, information
  - 05.11 Plan d'action sur les recommandations de l'audit de la méthode d'évaluation des pertes de la protection d'assurance récolte Foin et pâturages, information

- 05.12 Hausse de la limite d'engagement financier en matière de garantie de prêts de 15 M\$ et Garantie de prêt levier, bilan au 31 mars 2019
- 05.13 Direction de la vérification interne
  - 05.13.1 Tableau synthèse
  - 05.13.2 Rapport d'activités 2018-2019 et Plan d'audit 2018-2019 au 31 mars 2019
  - 05.13.3 Plan stratégique 2018-2022 de la DVI
  - 05.13.4 Plan d'audit 2019-2020
  - 05.13.5 Rencontre à huis clos avec le directeur de la vérification interne
- 05.14 Évaluation du fonctionnement du comité
- 05.15 Procès-verbaux des séances des 11 avril et 9 mai 2019
- 06. Rapport du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles de la séance du 30 mai 2019
  - 06.1 Plan stratégique 2018-2022 et Plan d'exploitation 2018-2019 – Bilan au 31 mars 2019
    - 06.1.1 Plan d'exploitation 2019-2020 – Projet
  - 06.2 Plan d'action de développement durable 2018-2022 – Bilan au 31 mars 2019
  - 06.3 Solution numérique des interactions avec la clientèle – Dossier d'opportunité
  - 06.4 Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles – Dossier d'opportunité du projet « Optimisation des processus de gestion du volume assurable des produits Bouvillons et bovins d'abattage et Veaux d'embouche »
  - 06.5 Planification de la démarche d'accompagnement avec le Mouvement québécois de la qualité dans le cadre de la démarche d'étalonnage de La Financière agricole du Québec
  - 06.6 Ordre du jour de la séance du 30 mai 2019
  - 06.7 Sujets découlant du procès-verbal précédent
  - 06.8 Analyse de la performance – Vice-présidence à la clientèle
  - 06.9 Plan de communication visant la promotion du développement durable auprès de la clientèle et des employés
  - 06.10 Déclaration des risques à portée gouvernementale en matière de sécurité de l'information de La Financière agricole du Québec
  - 06.11 Bilan 2018-2019 et plan d'action 2019-2020 de la Stratégie de développement des compétences
  - 06.12 Évaluation du fonctionnement du comité
  - 06.13 Résultats du sondage sur la formation en gouvernance
  - 06.14 Procès-verbal de la séance du 11 avril 2019
- 07. Rapport du comité des services à la clientèle de la séance du 3 juin 2019
  - 07.1 Ordre du jour de la séance du 3 juin 2019
  - 07.2 Sujets découlant du procès-verbal précédent
    - 07.2.1 Nouveau modèle de *L'État des cultures au Québec*
  - 07.3 Étude sur la satisfaction de la clientèle 2019
  - 07.4 Stratégie relève – Faits saillants et étapes à venir
  - 07.5 Bonification de l'accompagnement de la clientèle relève – Entente CRAAQ
  - 07.6 Rencontre avec les fédérations
  - 07.7 Simplification des communications écrites destinées à la clientèle – Récentes réalisations

- 07.8 Accompagnement de la clientèle : Campagne d'adhésion et d'information à l'assurance récolte
- 07.9 Portrait de l'adhésion à l'assurance récolte – saison 2019
- 07.10 Analyse des états financiers de la clientèle en financement 2017
- 07.11 Informations sur les entreprises de la relève à temps partiel
- 07.12 Tableau de bord de la Vice-présidence à la clientèle au 31 mars 2019, dépôt
- 07.13 Rapport synthèse annuel 2018-2019 sur l'application de la Politique sur les demandes de révision – Assurance et protection du revenu – Financement
  - 07.13.1 Dépôt des comptes rendus – Comité de révision : Assurances
  - 07.13.2 Dépôt du compte rendu – Comité d'examen des appels : Agri-stabilité et Agri-relance
- 07.14 Rapport synthèse annuel 2018-2019 sur l'application de la Politique sur la gestion des plaintes
- 07.15 Plan d'action des communications 2019-2020
- 07.16 Évaluation du fonctionnement du comité
- 07.17 Procès-verbal de la séance du 11 mars 2019



- 08. Varia :
  - 08.1 Félicitations et remerciements à monsieur Ernest Desrosiers
- 09. Date de la prochaine séance
- 10. Huis clos
- 11. Levée de la séance

### **APPROBATION DU PROCÈS-VERBAL DE LA SÉANCE TENUE LE 9 MAI 2019**

Le projet de procès-verbal de la deux cent huitième séance du conseil d'administration de La Financière agricole du Québec tenue le 9 mai 2019 a été transmis à chacun de ses membres avec l'avis de convocation et IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée, QUE le procès-verbal de la séance du 9 mai 2019 soit adopté.

Résolution  
N° 1567

### **SUJETS DÉCOULANT DU PROCÈS-VERBAL PRÉCÉDENT**

Les sujets nécessitant un suivi sont de nouveau inscrits à l'ordre du jour.

### **RAPPORT DE LA DIRECTION – PRÉSENTATION**

Le rapport de la direction est déposé. Le président-directeur général fait le point sur la situation financière et les principaux enjeux de l'organisation en contextualisant les informations sur les dossiers et activités en cours, regroupés sous les volets suivants :

## Volet financier

### – Données financières

L'exercice financier 2018-2019 se clôt par un excédent de 179,3 M\$, soit 54,3 M\$ de plus que les prévisions budgétaires. L'excédent cumulé consolidé au 31 mars 2019 est de 837 M\$, dont 420 M\$ non attribués.

### – Paiements de programme

Les prévisions de compensations, indemnités ou dépenses de programme pour 2018-2019, le solde des fonds fiduciaires ASRA et ASREC au 31 mars 2019 et le solde du compte des participants aux programmes AGRI au 31 mars 2019 sont présentés.

On observe une forte augmentation des paiements en ASRA, par rapport à 2017-2018. Cette situation est cohérente avec l'importante diminution du revenu net agricole en 2018.

Le déficit du Fonds ASRA a augmenté, passant de 245,7 M\$ à 313,5 M\$ au 31 mars 2019. Le solde du Fonds ASREC a diminué et se situe à 363,1 M\$ à la même date.

Des sommes très importantes se retrouvent encore dans les comptes Agri-investissement (64,4 M\$) et Agri-Québec (216,9 M\$).

### – Paiements en ASRA

Les compensations versées aux producteurs en assurance stabilisation des revenus agricoles pour les années d'assurance 2017 et 2018 sont présentées par produit. Le montant déboursé à ce jour pour l'année d'assurance 2018 atteint 278,2 M\$, comparativement à 103,9 M\$ pour l'année 2017. Plus de 158 M\$ ont été décaissés pour le secteur porcin.

### – Paiements en ASREC

Au 31 mars 2019, les indemnités versées en ASREC pour l'année d'assurance 2018-2019 atteignent 103,3 M\$, dont 60,7 M\$ pour les fourrages seulement et 16,4 M\$ en acériculture.

### – Financement et faits saillants du rapport mensuel en financement au 31 mars 2019

L'encours en financement est toujours en progression, à plus de 5,4 G\$ au 31 mars 2019, une augmentation de 4,9 % par rapport au 31 mars 2018.

Le montant autorisé en financement en date du 31 mars 2019 a légèrement augmenté par rapport à l'année précédente. Les montants autorisés en subvention à la relève, à temps plein et à temps partiel, ont augmenté de 13 % par rapport à l'exercice financier précédent.

Malgré une légère augmentation, le pourcentage d'entreprises en arrérages demeure faible à 3,1 %. Il en est de même des pertes qui se situent à 0,5 M\$.

Le Programme d'appui au développement des entreprises agricoles du Québec a stimulé d'importants investissements. Au 31 mars 2019, on compte 3 595 projets pour des montants admissibles aux subventions à l'investissement de 51,7 M\$.

Le financement utilisé pour l'achat de quota a fortement augmenté, de plus de 36,7 % par rapport à 2018.

Le montant utilisé pour la consolidation de prêts s'élève à 140,8 M\$, une hausse de 22,4 % par rapport au 31 mars 2018.

Le montant total engagé en subvention à la relève a progressé de 11 % pour atteindre 13 M\$ au 31 mars 2019. Le nombre de personnes concernées atteint 509, un sommet inégalé, en augmentation de 12,1 % par rapport à l'année précédente.

## **Volet stratégique**

### – Plan stratégique

#### Plan stratégique 2018-2022 – bilan au 31 mars 2019

Le bilan du Plan stratégique 2018-2022 est à l'ordre du jour de la présente séance. Les principaux résultats seront alors présentés.

#### Plan d'action de développement durable 2018-2022 – bilan au 31 mars 2019

Les principaux résultats du Plan d'action de développement durable 2018- 2022 au 31 mars 2019 seront présentés à la présente séance.

#### Orientation 1 – Contribuer au développement économique des entreprises

En lien, notamment, avec l'indicateur du plan stratégique à surveiller au regard du taux de couverture en financement, une table de travail en financement composé de représentants de la société et de l'Union des producteurs agricoles a été mise en place. Cette initiative permettra d'assurer une compréhension commune des enjeux et de valider et bonifier l'approche d'affaires de la société et ses produits de financement.

Dans le cadre du Programme de soutien au financement des investissements en matière de bien-être animal et d'efficacité énergétique, 511 demandes représentant des investissements totaux de 474,1 M\$, dont 76,8 M\$ en investissements admissibles, ont été traitées et acceptées. L'estimation des subventions à l'investissement est de 10,2 M\$ au 16 mai 2019.

Un plan d'action de développement durable 2018-2022 a été publié en mai dernier. Différentes actions sont prévues pour appuyer le développement durable en entreprise :

- Programme de soutien à l'investissement pour le bien-être animal (BEA) et l'efficacité énergétique
- Prix unitaires biologiques
- Bonification bio à Agri- Québec
- Soutien pour l'adaptation des installations d'eau d'érable (PADEAQ)
- Mesures de conditionnalité (BEA et pesticides)
- Critères d'écoresponsabilité dans les programmes de financement

#### Orientation 2 – Renforcer l'expertise et l'innovation

Afin d'intensifier le développement des compétences des employés, plusieurs formations liées aux besoins collectifs de développement pour 2019-2020 ont été réalisées ou en voie de l'être :

- Séances sur la rédaction efficace de la fiche exécutive
- Séminaire des adjoints administratifs, secrétaires, commis et réceptionnistes
- Colloque Perspectives
- Utilisation de la feuille de temps pour mieux mesurer la capacité organisationnelle
- Gestion des contributions des individus
- Formation sur la prise en compte des principes de développement durable dans les organisations publiques

Une mesure de la mobilisation des employés sera reprise à l'automne. La société vise l'obtention de la certification « Employeur remarquable ».

Le dossier d'opportunité sur le projet de conception et de mise en œuvre du nouveau modèle d'affaires en financement a reçu l'approbation du Conseil du trésor le 30 avril dernier. La prochaine étape est la réalisation du dossier d'affaires.

Le dossier d'affaires du projet « Solution numérique des interactions avec la clientèle (SNIC) » est déposé à la présente séance.

Plusieurs actions ont été prévues à l'intérieur de l'organisation pour intégrer des pratiques de gestion écoresponsables :

- Réduction de l'utilisation des ressources
- Acquisitions écoresponsables
- Mobilité durable des employés
- Prise en compte des principes de développement durable
- Stratégie d'engagement communautaire
- Garantie de prêt levier

En date du 27 mai 2019, on compte 1006 clients ayant adhéré au Zéro Papier. L'objectif est de 3 000 inscriptions d'ici mars 2020. Un suivi particulier sera assuré afin d'atteindre cet objectif.

L'analyse de la performance de la Vice-présidence à la clientèle 2016-2019 sera présentée à la présente séance.

- Veille stratégique

#### Publications récentes

La guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine pourraient avoir des impacts sur le monde agricole. Si les États-Unis liquident des produits au Canada ou sur des marchés desservis par le Canada, le prix du porc pourrait chuter. Un relèvement important des tarifs douaniers sur des marchandises américaines déjà taxées aurait aussi des impacts.

L'Accord économique et commercial global (AEGF) amène des impacts positifs dans certains secteurs qui profitent d'une croissance des exportations vers l'Europe, dont le maïs-grain, alors qu'il est désavantageux dans le secteur des viandes.

Les données sur l'évolution de la dette agricole au Québec et au Canada indiquent une progression du taux d'endettement, lequel est plus élevé au Québec qu'ailleurs au Canada. Ce constat est également vrai pour les secteurs autres que l'agriculture. Même si les actifs continuent de s'apprécier, ils n'amènent pas plus de liquidités aux entreprises.

Cette situation deviendrait préoccupante advenant une hausse des taux d'intérêt. Selon les plus récentes prédictions, la Banque du Canada ne devrait pas hausser ses taux avant la fin de 2020.

La peste porcine africaine, non encore détectée au Canada, a des répercussions sur les échanges commerciaux et sur les prix du porc. Elle ne comporte pas de risque pour les humains. Le gouvernement fédéral a prévu des mesures de contrôle, car l'introduction d'un cas de peste porcine apparaît pratiquement inévitable.

### **Volet communications**

#### Rencontres

Des rencontres se sont tenues avec les Producteurs et productrices acéricoles et avec les partenaires de la Politique bioalimentaire 2018-2025 en mai dernier. La société a d'ailleurs été interpellée afin de contribuer à l'atteinte des objectifs de la Politique.



**RAPPORT DU COMITÉ DE VÉRIFICATION  
DES SÉANCES DU 30 MAI ET DU 14 JUIN 2019**

-----

Le comité de vérification a tenu des séances le 30 mai et le 14 juin 2019.

Madame Pascale Mongrain, présidente du comité, fait rapport au conseil d'administration.

-----

**– États financiers 2018-2019 de La Financière agricole du Québec, du Fonds d'assurance stabilisation des revenus agricoles et du Fonds d'assurance récolte et résultats d'audit du Vérificateur général**

Les états financiers 2018-2019 de La Financière agricole et des fonds ASRA et ASREC qu'elle administre sont déposés. La société est régie par les Normes comptables canadiennes pour le secteur public et les fonds fiduciaires, par les Normes internationales d'informations financières (IFRS).

Les revenus de la société totalisent 551,5 M\$ et les charges s'élèvent à 372,2 M\$. Les principales variations observées au regard des revenus et des charges par rapport au budget initial sont déposées.

La mise à jour des analyses actuarielles en 2018-2019 a conduit à des ajustements à la Réserve pour contrer les risques exceptionnels à l'ASRA et aux AGRI et à la Réserve attribuable aux garanties de prêts. L'analyse actuarielle a été considérée dans l'établissement de la provision générale pour garanties de prêt au 31 mars 2019 alors que les ajustements à la Réserve liée à l'ASRA et aux AGRI se reflèteront dans les états financiers 2019-2020.

L'excédent consolidé de l'exercice financier atteint 179,3 M\$, soit 54,3 M\$ de plus que les prévisions budgétaires. La Réserve pour l'ASRA et les AGRI affiche un solde de 317 M\$ et celui de la Réserve attribuable aux garanties de prêt, de 100 M\$. L'excédent cumulé consolidé au 31 mars 2019 est de 837 M\$, dont 420 M\$ non attribués.

La constitution d'une enveloppe budgétaire de 250 M\$ pour appuyer des investissements visant à améliorer la productivité des entreprises, et ce, en utilisant une partie de l'allocation budgétaire annuelle de la société et de ses excédents cumulés et non attribués, n'est pas mentionnée aux états financiers 2018-2019 puisque cette mesure n'a pas encore été approuvée par le Conseil des ministres.

Le comité a examiné les états financiers du Fonds ASRA et du Fonds ASREC qui sont préparés selon les IFRS, lesquelles exigent, notamment, de comptabiliser les placements à la juste valeur.

Le Fonds ASRA affiche un déficit annuel de 67,8 M\$. Son déficit cumulé passe de 245,7 M\$ au 31 mars 2018 à 313,5 M\$ au 31 mars 2019, dont 265,9 M\$ pour les comptes Porcelets et Porcs et 30,6 M\$ pour les céréales et le canola.

Les revenus du Fonds ASREC s'établissent à 58,36 M\$, en baisse de 12,7 M\$ en raison principalement de la diminution des taux de contribution au programme, bien que les valeurs assurées aient augmenté.

Au niveau des charges, les indemnités versées se situent à 61,8 M\$ par rapport à 41,4 M\$ l'année précédente. Cette augmentation est principalement attribuable aux paiements de 47,1 M\$ pour le foin et de 16,3 M\$ pour le sirop d'érable.

Le déficit annuel de l'exercice 2018-2019 est de 44,7 M\$, ramenant l'avoir du Fonds à 363 M\$ au 31 mars 2019.

Par souci de clarté, le comité a demandé un ajout à la note 9 des états financiers de la société pour préciser que le montant maximal de la Réserve pour gérer les risques liés aux obligations financières de la société à l'égard de sa contribution aux programmes ASRA et AGRI, une fois fixé par le conseil d'administration, est entériné par le gouvernement.

Le Vérificateur général (VG) prévoit formuler une opinion sans réserve sur les états financiers 2018-2019 de la société et des fonds qu'elle administre.

Les représentantes du VG ont présenté les résultats des audits de la société et des fonds fiduciaires pour l'exercice terminé le 31 mars 2019 au comité. Le seuil de signification des états financiers de la société a fait l'objet d'une réévaluation alors que les seuils de signification et de référence établis pour les Fonds ASRA et ASREC ont été maintenus.

Les constatations liées aux risques apparaissant au plan d'audit 2018-2019 ont été présentées au comité.

Les résultats des travaux sur les indemnités majeures versées en ASREC pour la culture du foin et les ajustements apportés pour couvrir les situations exceptionnelles ont été jugés satisfaisants.

Les résultats de la validation des méthodes d'évaluation de la charge et de la provision pour les programmes Agri-stabilité, Agri-investissement, Agri-Québec et Agri-Québec Plus et le suivi du dénouement des estimations comptables de l'exercice précédent ont été jugés satisfaisants. La charge pour le programme Agri-stabilité a toutefois été diminuée d'un montant de 8 M\$ pour des années d'assurance antérieures. La société est invitée à poursuivre les travaux visant à détecter toute amélioration possible à la précision de ses estimations.

Le Vérificateur général a pu bénéficier de l'expertise d'un actuaire-conseil à l'égard des provisions pour les garanties de prêts. La provision pour les garanties de prêt a été jugée raisonnable dans l'ensemble, compte tenu des incertitudes entourant les secteurs agricole et forestier. Un biais dans l'évaluation du dédoublement des deux provisions, générale et spécifique, a toutefois été constaté et une recommandation sera formulée afin d'améliorer l'estimation de cette provision par :

- une révision de la période entre deux évaluations actuarielles afin de s'assurer qu'elle est adéquate et permet de prendre en compte les changements de contexte;
- la revue des hypothèses et de la méthodologie à la lumière des résultats à venir pour les provisions pour garanties de prêts, incluant la prise en compte du dédoublement des provisions.

Les représentantes du VG ont pris connaissance des résultats des analyses actuarielles réalisées sur la Réserve attribuable aux garanties de prêts et sur la Réserve attribuable aux risques exceptionnels à l'ASRA et aux programmes AGRI ainsi que des décisions prises par le conseil d'administration à la lumière de ces analyses. Puisque la décision de majorer de 317 M\$ à 351 M\$ le montant de la Réserve attribuable aux risques exceptionnels à l'ASRA et aux programmes AGRI n'a pas encore été entérinée par le gouvernement, aucune divulgation n'a été faite aux états financiers 2018-2019.

Les représentantes du VG ont porté à l'attention du comité les problématiques additionnelles ci-après.

Les résultats de Capital Financière agricole inc. (CFAI) sont consolidés aux états financiers de la société. Pour ce faire, la société traite les états financiers de sa filiale selon les normes IFRS. Pour une première année, la norme IFRS 9 – Instruments financiers aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 devait être appliquée, ce qui a amené une complexité additionnelle dans l'établissement des valeurs relatives aux placements de CFAI. Le rapport aux responsables de la gouvernance et à la direction qui sera produit adressera une recommandation visant à améliorer la documentation en place afin de supporter les prises de position effectuées par la direction. Des travaux seront réalisés par la société en cours d'année.

Les représentants du VG ont visité deux centres de services. Les dossiers examinés respectaient la Procédure de contrôle de la qualité et de la conformité mise en place par la société. Toutefois, une recommandation sera formulée quant à l'encadrement général de la procédure, incluant la sélection des dossiers, afin d'harmoniser l'application de cette dernière à l'ensemble des centres de services.

La direction a procédé à la correction de l'anomalie aux états financiers du Fonds ASREC et de l'anomalie de présentation relevée à la note 24 des états financiers de la société. Une anomalie de présentation, concernant l'application d'IFRS 9 pour l'établissement de la valeur de consolidation de CFAI aux états financiers de la société a été décelée, mais n'a pas été corrigée compte tenu de sa nature. Le montant en cause se situe en deçà du seuil de signification.

Une fois le rapport du VG déposé, la direction retournera, avec ses commentaires, un plan d'action présentant les mesures permettant de corriger les déficiences constatées.

Aucune remarque particulière sur la conduite des affaires de la société n'a été portée à l'attention du comité et aucune fraude ou situation de non-conformité ayant une incidence financière importante n'a été décelée. Aucune déficience importante du contrôle interne n'a été relevée.

Les représentantes du VG ont attiré l'attention du comité sur la norme IFRS 17 qui s'appliquera à tous les contrats d'assurance. La société obtiendra l'opinion d'un expert externe sur l'assujettissement des fonds fiduciaires à cette norme.

**APPROBATION DES ÉTATS FINANCIERS 2018-2019  
DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC,  
DU FONDS D'ASSURANCE STABILISATION DES REVENUS AGRICOLES  
ET DU FONDS D'ASSURANCE RÉCOLTE**

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution  
N° 1568

QUE les états financiers de La Financière agricole du Québec, auxquels sont consolidés les états financiers de Capital Financière agricole inc., pour l'exercice terminé le 31 mars 2019, et les états financiers du Fonds d'assurance stabilisation des revenus agricoles et du Fonds d'assurance récolte, pour les exercices terminés le 31 mars 2019, audités par la Vérificatrice générale du Québec, madame Guylaine Leclerc, FCPA auditrice, FCA, et soumis à la présente séance, soient approuvés tels que préparés et soient signés, pour et au nom de La Financière agricole du Québec, par monsieur Alain Gagnon, président du conseil d'administration, et monsieur Ernest Desrosiers, président-directeur général.

-----

Dans la foulée des recommandations formulées par la firme Ernst and Young (EY) dans le rapport sur la révision du modèle d'affaires en financement, un cadre d'appétit et de tolérance au risque pour le secteur du financement a été approuvé.

Un cadre semblable a été élaboré pour le secteur des assurances et de la protection du revenu et a été présenté au comité. Ces deux cadres seront fusionnés afin de former le Cadre d'appétit et de tolérance au risque de La Financière agricole.

Afin de répondre aux obligations découlant de la Loi sur les contrats des organismes publics concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle, un cadre de gestion des risques spécifique à ce volet sera élaboré, de même que le premier plan en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle 2019-2020 en découlant.

Par ailleurs, la stratégie de déploiement du Plan stratégique 2018-2022, du Plan d'action de développement durable 2018-2022 et du Plan d'exploitation 2019-2020 s'est également traduite par la prise en compte des risques sectoriels dans les plans de chacune des vice-présidences.

Afin d'être en mesure de greffer ces documents et d'autres documents d'encadrement à venir à la Politique-cadre de gestion des risques, des modifications mineures doivent être apportées à la politique.

Après en avoir pris connaissance, il est convenu de retirer de la politique-cadre toute référence à la filiale de la société, CFAI, et aux autres entités affiliées, lesquelles sont régies par un conseil d'administration distinct. Toutefois, à titre d'actionnaire principal de CFAI, la société doit gérer le risque lié à sa réputation advenant des irrégularités ou des actes répréhensibles au sein de ces entités. À la demande du comité, la direction s'assurera de répertorier les politiques et autres mesures d'encadrement mises en place par CFAI, le CECPA et FIRA pour atténuer les risques. Le comité de gouvernance a aussi soulevé cet élément.

Monsieur Desrosiers précise que la démarche a été initiée auprès des entités visées et que le suivi approprié sera assuré.

-----

#### POLITIQUE-CADRE DE GESTION DES RISQUES – MODIFICATIONS

Résolution  
N° 1569

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

QUE les modifications à la Politique-cadre de gestion des risques déposées à la présente séance soient approuvées.

-----

Un projet de cadre d'appétit et de tolérance au risque pour le secteur des assurances et de la protection du revenu est proposé. Il a été élaboré en tenant compte de l'objectif de doter la société d'un cadre global cohérent pour ses deux lignes d'affaires en prenant en compte le statut d'organisation publique de la société, sa mission, sa structure financière et les risques qui lui sont propres.

Les principales composantes du cadre sont :

- la philosophie liée à la prise de risques;
- les ajustements proposés aux énoncés globaux pour le secteur des assurances et de la protection du revenu concernant les volets stratégique, de réputation et de liquidité, solvabilité et de crédit;
- les indicateurs, ainsi que les cibles, les seuils et les limites.

La philosophie de prise de risque consiste à favoriser le développement durable des secteurs agricole et agroalimentaire québécois, et ce, peu importe la région ou le secteur de production.

Certains ajustements sont proposés au regard des énoncés globaux pour la société :

- **stratégique** : la société participe au développement des entreprises agricoles et agroalimentaires québécoises, en offrant des produits de financement, d'assurance et de protection du revenu, et ce, peu importe leur production. La relève agricole est au cœur des actions de l'organisation.

- **réputation** : dans le cadre de ses actions et de ses décisions, la société protège sa réputation auprès des différents paliers de gouvernements, de la clientèle, de ses partenaires, de la population, et ce, dans le respect de ses valeurs et de sa mission.
- **liquidité, solvabilité et de crédit** : dans ses activités en financement, en assurance et en protection du revenu, la société s'assure d'administrer le budget qui lui est confié afin d'honorer ses engagements envers la clientèle, les partenaires et les gouvernements.

L'énoncé « Liquidité et de crédit » devient « Liquidité, solvabilité et de crédit ». La liquidité et la solvabilité doivent être traitées distinctement au regard de la prise de risque, le second incluant la capacité d'emprunter lorsque les liquidités sont épuisées. La réserve de 317 M\$ pour les programmes ASRA et AGRI est un exemple de mesure pour gérer le risque de liquidité. Au-delà de cette réserve, les mesures applicables concernent les risques liés à la solvabilité.

Plusieurs mesures sont déjà en place pour atténuer le risque, dont les suivantes :

- limite collective des unités assurables annuellement au Programme d'assurance stabilisation des revenus (ASRA);
- plafond des compensations de 650 M\$ à l'ASRA;
- obligation de participer aux études de coût de production à l'ASRA;
- annualisation des coefficients techniques à l'ASRA;
- tarification visant un équilibre du fonds ASRA sur une période de cinq ans;
- réserve actuarielle de 317 M\$ pour les programmes ASRA et AGRI;
- méthodologie de tarification au Programme d'assurance récolte comprenant des balises actuarielles comme la marge d'autonomie financière;
- plafond du bénéfice net à Agri-Québec Plus;
- limite de la marge de référence à Agri-stabilité;
- plafond de ventes nettes ajustées à Agri-investissement;
- Politique générale de placement et de financement.

Ce cadre sera intégré à la Politique-cadre de gestion des risques.

-----

**CADRE D'APPÉTIT ET DE TOLÉRANCE AU RISQUE  
POUR LE SECTEUR DES ASSURANCES  
ET DE LA PROTECTION DU REVENU**

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution  
N° 1570

1° QUE le cadre de tolérance et d'appétit au risque pour le secteur des assurances et de la protection du revenu déposé à la présente séance ainsi que les indicateurs et les cibles soit approuvés;

2° QUE ce cadre d'appétit et de tolérance au risque soit intégré à la Politique-cadre de gestion des risques de La Financière agricole.

-----

Les administrateurs prennent connaissance d'une proposition de taux de contributions unitaires pour l'année d'assurance 2018-2019 à l'égard des produits assurables du secteur végétal couverts par le Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles. Ces contributions ont été établies conformément à la méthodologie de tarification approuvée et doivent être approuvées avant le 31 juillet prochain.

Les contributions des adhérents, pour le secteur végétal en ASRA, correspondent à un tiers des primes totales de 51,6 M\$, soit 17,2 M\$ et aux deux tiers pour la société. La mise à jour des contributions du secteur végétal se traduit par des besoins budgétaires bruts, pour la société, de 34,4 M\$. Les compensations prévues sont de 30,9 M\$.

Le déficit du fonds du secteur végétal devrait passer de (27,6 M\$) au 31 mars 2019 à près de (7 M\$) au 31 mars 2020.

-----

**PROGRAMME D'ASSURANCE STABILISATION DES REVENUS AGRICOLES –  
DÉTERMINATION DES CONTRIBUTIONS UNITAIRES  
DES ADHÉRENTS DU SECTEUR VÉGÉTAL POUR L'EXERCICE 2019-2020  
(ANNÉE D'ASSURANCE 2018-2019)**

Résolution  
N° 1571

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

1° QUE les taux de contributions unitaires des produits assurables du secteur végétal pour l'exercice financier 2019-2020 (année d'assurance 2018-2019) couverts par le Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles déposées à la présente séance soient adoptés;

2° QUE les modifications au Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles qui en découlent soient adoptées;

3° QUE la date de l'entrée en vigueur de ces modifications soit fixée au 14 juin 2019.

-----

L'année d'assurance au programme ASRA pour le produit Pommes débute le 15 août de l'année de récolte, soit le 15 août 2019.

Le conseil d'administration a autorisé la société à entreprendre, auprès du gouvernement, la démarche visant à faire autoriser une rétroaction de deux années consécutives au programme Agri-Québec dans l'éventualité où le secteur des pommes ferait le choix de migrer de l'ASRA aux programmes Agri-Québec et Agri-Québec Plus. Il a également approuvé la démarche que devront mettre en place les Producteurs de pommes du Québec pour permettre à ses membres d'exercer ce choix collectif.

Dans ce contexte, les délais pour obtenir les autorisations nécessaires gouvernementales et ceux des Producteurs de pommes du Québec pour réaliser la consultation ne permettront pas de déposer les résultats et les recommandations en découlant avant la séance du conseil d'administration prévue le 1<sup>er</sup> novembre 2019.

Or, la loi constitutive de la société prévoit que seul le taux de contribution peut être fixé en cours d'année d'assurance. Ainsi, toutes les autres modifications apportées au programme doivent être adoptées par le conseil d'administration avant le début d'une année d'assurance. Les délais feront en sorte que l'année d'assurance 2019-2020 sera en cours au moment où la société aura à se prononcer sur les résultats du processus de consultation des Producteurs de pommes du Québec.

Pour ne pas pénaliser le secteur en attendant la tenue et le résultat du vote et éviter toute problématique légale liée à l'application du programme ASRA pour le produit Pommes, il est proposé de suspendre la protection offerte pour le produit Pommes à compter de l'année d'assurance 2019-2020.

La société communiquera avec les assurés pour leur faire part de la situation.

-----

**SUSPENSION DE LA PROTECTION AU PROGRAMME ASRA  
POUR LE PRODUIT POMMES POUR L'ANNÉE D'ASSURANCE 2019-2020**

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution  
N° 1572

1° QUE la participation des adhérents au Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles (ASRA) pour le produit Pommes pour l'année d'assurance 2019-2020 soit suspendue afin de permettre aux Producteurs de pommes du Québec (PPQ) de réaliser une consultation de ses membres portant sur le choix de participer aux programmes Agri-Québec et Agri-Québec Plus en lieu et place d'une participation à l'ASRA;

2° QUE la protection pour le produit Pommes en ASRA pour l'année d'assurance 2019-2020 soit retirée du programme advenant une confirmation des Producteurs de pommes du Québec que ses membres font le choix collectif de participer aux programmes Agri-Québec et Agri-Québec Plus en lieu et place de l'ASRA;

3° QUE soit offerte la protection en ASRA pour le produit Pommes aux entreprises agricoles avec une prise d'effet le 15 août 2019 advenant le cas où les Producteurs de pommes du Québec font le choix collectif de maintenir leur participation au programme ASRA;

4° QUE les modifications au Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles déposées à la présente séance soient adoptées et que la date de leur entrée en vigueur soit fixée au 14 juin 2019.

– **Ordres du jour des séances du 30 mai et du 14 juin 2019**

Les ordres du jour des séances du comité de vérification tenues les 30 mai et 14 juin 2019 sont déposés.

– **Sujets découlant des procès-verbaux précédents**

Aucun sujet n'est à porter à l'attention du conseil d'administration.

– **Tableau de bord corporatif au 31 mars 2019**

À la suite de l'adoption du Plan stratégique 2018-2022 et de la nouvelle version de la Déclaration de services à la clientèle, le tableau de bord corporatif a fait l'objet d'une révision pour ajuster les indicateurs de performance et cibler les plus importants à suivre.

Les indicateurs sont identifiés en fonction des quatre critères d'appréciation de la performance de la Commission de l'administration publique, soit : la mission, la clientèle, la gestion des ressources et les indicateurs significatifs du Plan stratégique 2018-2022.

Le tableau de bord corporatif au 31 mars 2019 est déposé. Il présente les résultats de l'exercice financier 2018-2019 pour chacun des indicateurs, sur une période de trois ans. Une analyse des principaux écarts par rapport aux cibles y est annexée.

Le comité s'est attardé à certains résultats.

Il appert qu'il n'y a pas de lien à établir entre la hausse de la garantie de prêt à 15 M\$ et l'augmentation du pourcentage de la clientèle en arrérages en 2018-2019. Le taux d'endettement est plus élevé en production laitière, qui représente 50 % du portefeuille en financement, mais que la situation n'est pas alarmante actuellement. Toutefois, les accords de commerce qui doivent entrer en vigueur sous peu rendront les entreprises plus endettées très sensibles à une augmentation des taux d'intérêt.

Les récentes données de Statistique Canada indiquent un taux d'endettement (passif/actif) moyen par entreprise de 28 % au Québec et de 19 % au Canada. La dette agricole du Québec excède la représentation des entreprises québécoises dans l'agriculture canadienne.

La cible atteinte au regard de l'état de santé des actifs informatiques confirme la nécessité d'investir dans la refonte des systèmes.

Les membres du comité se sont montrés préoccupés par la décroissance du taux de couverture du marché en financement depuis les dernières années. Cette tendance constitue, à leur avis, un risque à la fois pour l'organisation et les entreprises situées dans les régions périphériques.

Les administrateurs estiment important que la société maintienne une présence dans le marché et détienne un portefeuille de prêts équilibré en termes de risque.

Le conseil d'administration prend acte des résultats du tableau de bord corporatif au 31 mars 2019.

– **Plan de travail sur les pistes d'amélioration en matière de risques d'irrégularités et de fraude**

Une note d'information faisant état du rôle et des responsabilités du comité concernant le risque d'irrégularités et de fraude et présentant les interventions réalisées par la Direction de la vérification interne (DVI) en lien avec ce risque a été déposée au comité à la suite d'un échange avec le Vérificateur général.

La DVI concluait que l'organisation a posé plusieurs actions visant à limiter et atténuer ce risque au cours des dernières années et elle confirmait n'avoir relevé aucun indice de fraude à ce jour dans le cadre de ses travaux.

Toutefois, dans le cadre de la réalisation de mandats spécifiques sur la gestion du risque de fraude, la DVI avait identifié certaines pistes d'amélioration, en 2016, visant, notamment, à renforcer les contrôles internes, dont certaines ont été mises en suspens.

Un suivi a été réalisé sur l'état d'avancement des travaux sur les améliorations proposées par la DVI. Pour les quatre pistes dont les progrès n'ont pas été jugés satisfaisants, un plan de travail a été élaboré. Les actions prévues couvrent les volets suivants :

- l'encadrement en matière de fraude;
- l'évaluation du risque de fraude;
- la formation sur la fraude aux membres du conseil d'administration;
- l'enquête de sécurité et de bonnes mœurs ou de vérification des antécédents judiciaires pour certains postes clés.

En réponse à une préoccupation formulée sur l'échéance d'avril 2020 prévue pour la mise en place de l'enquête de sécurité et de bonnes mœurs, monsieur Desrosiers mentionne que des mesures sont déjà en place, mais que le processus doit être documenté et structuré.

Le conseil d'administration prend acte du plan de travail. Les risques à l'égard de la sécurité de l'information seront pris en compte dans l'audit de sécurité pour lequel un plan d'action sera déposé à l'automne.

– **Premier plan d'action 2019-2021 sur les recommandations du Groupe de travail sur l'évaluation et l'adaptation de l'assurance récolte, information**

Le Rapport du Groupe de travail sur l'évaluation et l'adaptation de l'assurance récolte présente vingt-quatre pistes d'amélioration de l'assurance récolte. Il est prévu de réaliser leur mise en œuvre par étapes.

Un premier plan d'action, dont l'exécution s'étendra du 1<sup>er</sup> juillet 2019 au 30 juin 2021, est déposé pour information. Il présente 38 actions dont plusieurs auront des impacts positifs pour la clientèle, dont :

- une option à quatre fauches à la protection Foin et pâturages;
- la révision des prix unitaires;
- l'offre de prix unitaires biologiques;
- l'offre de prix unitaires basés sur le prix de marché et sur le coût de production pour le maïs-grain et la pomme;
- l'actualisation des dates limites de semis et de récolte;
- le Programme d'appui à la réalisation d'études technico-économiques;
- l'application de la perte normale à 50 % dans le secteur des cultures maraîchères.

D'autres actions consistent à analyser et à documenter les recommandations formulées afin de cerner les besoins et d'identifier les meilleures solutions au bénéfice de la clientèle, notamment :

- analyser la pertinence d'offrir un programme québécois compensant la franchise dans le cas d'une catastrophe majeure;
- analyser la pertinence de développer un concept similaire à celui de la protection pour les cultures émergentes;
- tracer le portrait de la situation des sites d'exploitation non contigus d'une même entreprise;
- définir la problématique et le besoin en matière de franchise.

Ce premier plan a été élaboré de façon à ne pas gêner la mise en œuvre et la consolidation des nombreuses mesures développées au cours des dernières années dans le cadre du Plan de modernisation de l'assurance récolte 2014-2018 et la mise en œuvre du plan d'action sur les recommandations de l'audit de la méthode d'évaluation des pertes de la protection d'assurance récolte Foin et pâturages.

La réalisation de plusieurs actions nécessitera des développements informatiques. Le plan d'action tient compte des dossiers prioritaires au portefeuille de projets et de la capacité organisationnelle de l'organisation. Au terme de cette première phase, un second plan d'action sera proposé pour les autres solutions retenues, notamment celles nécessitant des développements informatiques. Des discussions devront être préalablement tenues avec Agriculture et Agroalimentaire Canada.

Ce deuxième plan pourra s'arrimer aux travaux de refonte des systèmes informatiques de mission en assurance. Il est prévu de débiter sa mise en œuvre à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2021.

Le conseil d'administration reçoit le plan d'action déposé.

– **Plan d'action sur les recommandations de l'audit de la méthode d'évaluation des pertes de la protection d'assurance récolte Foin et pâturages, information**

Le rapport d'audit de la méthode d'évaluation des pertes de la protection d'assurance récolte Foin et pâturages des firmes Axxima et AGÉCO, déposé au conseil d'administration en février 2019, formulait un avis favorable sur la méthode développée par la société, tant au regard des hypothèses de base et de la méthodologie que de sa mise en œuvre.

Le rapport présentait six recommandations et six pistes d'améliorations potentielles.

Leur mise en œuvre des recommandations est prévue d'ici mars 2020.

En ce qui concerne les six améliorations potentielles, elles seront mises en œuvre lors de la prochaine mise à jour des grilles dont la réalisation est recommandée tous les cinq ans, ce qui porte le prochain exercice à 2021.

– **Hausse de la limite d'engagement financier en matière de garantie de prêts de 15 M\$ et Garantie de prêt levier, bilan au 31 mars 2019**

Un portait au 31 mars 2019 des interventions autorisées en lien avec la hausse de la limite d'engagement financier de 5 M\$ à 15 M\$ et la Garantie de prêt levier est déposé.

Le montant de financement additionnel en découlant avait été estimé à 150 M\$ annuellement.

Les résultats pour les entreprises dont la dette globale est supérieure à 5 M\$ indiquent :

- qu'un total de 48 interventions ont été réalisées dans 45 dossiers, dont 28 en production laitière;
- que les montants autorisés à ces entreprises varient de 213 000 \$ à 12,6 M\$;
- que le montant total autorisé à des entreprises dont l'encours total est porté à plus de 5 M\$ atteint 216 M\$;
- que l'augmentation de la limite au-delà de 5 M\$ a permis d'émettre des garanties de prêts supplémentaires pour 180 M\$ depuis juin 2018;
- que les entreprises sont réparties sur l'ensemble du territoire.

Concernant la garantie de prêt levier, quatre dossiers ont été acceptés. Une seule demande a été refusée.

Le comité s'est questionné sur ce démarrage un peu lent. La direction intensifiera les communications pour publiciser ce nouveau produit et prendra contact avec la Fédération de la relève agricole pour solliciter sa contribution comme relayeur d'information.

– **Direction de la vérification interne**

- Tableau synthèse

Un tableau synthèse des travaux de vérification interne est déposé.

- Rapport d'activités 2018-2019 et Plan d'audit 2018-2019 au 31 mars 2019

Le comité a examiné le rapport d'activités 2018-2019 de la Direction de la vérification interne (DVI), auquel est joint l'état d'avancement du Plan d'audit 2018-2019 au 31 mars 2019.

La liste des mandats et interventions indique un taux de réalisation des mandats prévu au Plan d'audit 2018-2019 de 92 % (cible de 85 %) lorsqu'on tient compte des mandats ad hoc qui se sont ajoutés en cours d'année.

Au cours de l'exercice 2018-2019, aucune nouvelle piste d'amélioration n'a été formulée et la DVI continue de suivre la progression des pistes d'amélioration formulées antérieurement.

Le comité a observé que les mandats ad hoc, au nombre de 24, ont connu encore cette année une croissance. La DVI intervient de plus en plus en amont. Le comité s'est questionné sur l'indépendance de la DVI puisqu'elle sera appelée à vérifier des dossiers dans lesquels sa contribution aura été sollicitée.

Le comité souhaite également s'assurer que le travail en service-conseil est lié à la vérification interne. En outre, le temps consacré à ces services fait en sorte que certains mandats ne peuvent être effectués dans les délais planifiés.

Le comité a donc sollicité des informations complémentaires permettant de s'assurer que l'indépendance de la fonction de vérification interne est préservée.

Le budget alloué aux activités de la DVI pour 2018-2019 a été respecté.

Les résultats démontrent que les cibles sont atteintes ou dépassées par rapport aux cibles établies pour les quatre indicateurs de résultats mesurés en 2018-2019.

Indicateurs de résultats		Cible fixée 2011-2012	Résultat obtenu 2018-2019
1	Proportion du temps consacré aux mandats de vérification interne et aux services-conseils	70 %	71 %
2	Effort consacré à la formation (personnel professionnel)	15 jours	13,5 jours
3	Pourcentage de réalisation du plan d'action annuel de la DVI	85 %	92 % (36/39)
4	Pourcentage des mandats dont le budget de temps est respecté	70 %	83 % (5/6)

Conformément aux normes de l'IIA, les vérificateurs internes ont confirmé leur indépendance par rapport aux activités de la société.

L'évaluation externe d'activités de l'audit interne, mise à jour en 2018, permet de certifier que les activités et pratiques de la DVI respectent toujours, dans leur ensemble, les normes de l'IIA et les directives gouvernementales d'évaluation de la fonction de vérification externe.

En application des normes IIA, une analyse des connaissances et des compétences de l'équipe de la DVI a été mise à jour et documentée. Elle indique que ses membres possèdent collectivement les compétences nécessaires pour la réalisation des mandats. Des formations sur le risque de cybersécurité sont planifiées pour la prochaine année.

La DVI a donné suite à deux des trois opportunités d'amélioration suggérées par la firme Mallette ayant réalisé la certification des activités de la DVI en juin 2018. La DVI a :

- rédigé formellement son Programme d'assurance et d'amélioration de la qualité de ses activités. Pour l'année 2018-2019, le taux de conformité au Programme est de 97 %.
- élaboré formellement ses orientations dans un Plan stratégique 2018-2022 de la DVI.

➤ Plan stratégique 2018-2022 de la DVI

Les orientations en vérification interne ont été formellement définies dans un plan stratégique couvrant la période 2018-2022. La DVI s'est assurée de la cohérence de son plan stratégique avec celui de La Financière agricole.

Le plan stratégique de la DVI a été approuvé par le comité.

À la lumière de l'analyse du contexte de l'organisation et de la DVI, quatre enjeux sont retenus pour les quatre prochaines années :

- Expertise des auditeurs internes
- Pratiques performantes
- Qualité des communications
- Valeur ajoutée des travaux (utilité / impact)

À partir de ces enjeux, quatre orientations et sept objectifs stratégiques ont été déterminés.

Des indicateurs de performance et des cibles ont été définis pour chacun des objectifs.

Un bilan annuel de l'atteinte des résultats sera présenté lors du dépôt du rapport d'activités annuel de la DVI.

➤ Plan d'audit 2019-2020

Le comité a examiné le plan d'audit en vérification interne pour l'exercice financier 2018-2019 déposé. Il a été élaboré dans l'objectif de réaliser les mandats statutaires, compléter les mandats en cours au 31 mars 2019, reconduire ceux reportés ou suspendus et inclure de nouveaux mandats permettant de répondre à des obligations réglementaires ou dont la cote de priorité est considérée élevée par la DVI.

Le Plan d'audit 2019-2020 propose trois mandats statutaires et deux nouveaux mandats sont planifiés : la gestion des risques dans les processus de gestion contractuelle et une vérification de conformité pour les protections biologiques en assurance récolte

Globalement, le choix des mandats retenus au Plan d'audit 2019-2020 tient compte d'une analyse des risques, des objectifs stratégiques 2018-2022 de la société et des actions planifiées au Plan d'action de développement durable 2018-2022 de l'organisation. Les mandats proposés tiennent également compte des normes de l'IIA concernant la nature du travail de l'auditeur interne.

Le plan permet d'assurer une couverture des travaux dans les différents secteurs de l'organisation.

➤ Rencontre à huis clos avec le directeur de la vérification interne

Les membres du comité ont rencontré le directeur de la vérification interne à huis clos.

– **Évaluation du fonctionnement du comité**

Les membres du comité ont fait un retour sur les résultats de l'évaluation du fonctionnement et de la performance du comité et les commentaires recueillis.

Le comité a réitéré son besoin d'avoir des documents rédigés dans un langage simple à comprendre et un contenu clair, en particulier lorsque les sujets sont plus techniques.

Par ailleurs, il ressort que le comité de vérification aurait avantage à disposer de plus de temps dans le cadre de ses séances puisque la majorité des dossiers sont soumis pour décision. Dans cette optique, l'horaire des séances du comité de vérification sera réaménagé lorsqu'elles ont eu à Montréal.

– **Procès-verbal des séances des 11 avril et 9 mai 2019**

Le comité dépose les procès-verbaux de ses séances des 11 avril et 9 mai 2019.

**RAPPORT DU COMITÉ DE GOUVERNANCE, D'ÉTHIQUE  
ET DE RESSOURCES HUMAINES ET INFORMATIONNELLES  
DE LA SÉANCE DU 30 MAI 2019**

-----

Le comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles a tenu une séance le 30 mai 2019.

Monsieur Alain Gagnon, président du comité, fait rapport au conseil d'administration.

-----

– **Plan stratégique 2018-2022 et Plan d'exploitation 2018-2019 – Bilan au 31 mars 2019**

Le bilan des résultats au 31 mars 2019 du Plan stratégique 2018-2022 et du Plan d'exploitation 2018-2019 est déposé. Ce bilan évalue la performance de l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques au terme de la première année du plan stratégique.

Parmi les 18 indicateurs du Plan stratégique 2018-2022, les résultats de 15 d'entre eux progressent bien, 2 sont à surveiller pour le moment et 1 résultat est à venir, sa compilation étant prévue ultérieurement au cours de la période couverte par le plan.

Globalement, la société connaît une performance satisfaisante au terme de la première année de son Plan stratégique 2018-2022.

On retrouve, parmi les réalisations significatives, les suivantes :

**Objectif 1, indicateur 1.1 :** Pour l'année d'assurance 2018, les valeurs assurées au Programme d'assurance récolte sont de 1 443,1 M\$ alors qu'elles étaient de 1 236,3 M\$ en 2017, ce qui représente une augmentation de 17 %. Ce résultat se rapproche de la cible intermédiaire prévue en 2019-2020 de 1 450 M\$.

**Objectif 1, indicateur 1.2 :** Les taux de couverture du marché des programmes de gestion des risques sont relativement stables comparativement à l'année précédente.

**Objectif 1, indicateur 1.3 :** Tous les programmes d'assurance et de protection du revenu ont connu une augmentation significative du taux de satisfaction de la clientèle en 2019 comparativement à 2018 et ont même atteint les niveaux de satisfaction recherchés pour les cibles intermédiaires 2019-2020.

**Objectif 2, indicateur 2.2 :** Tous les programmes de financement ont obtenu un taux de satisfaction de la clientèle très élevé, soit égal ou supérieur à la cible intermédiaire 2019-2020.

**Objectif 3, indicateur 3.2:** Le nombre de subventions à la relève accordées en 2018-2019, de 509, est supérieur à celui des deux dernières années. Il s'agit d'ailleurs d'un nombre record.

**Objectif 3, indicateur 3.3 :** 91 % des entreprises qualifiées par des jeunes et ayant reçu une subvention en 2015-2016 (347 des 380 entreprises) œuvrent toujours en agriculture après trois ans. Pour l'exercice 2018-2019, la cible de 85 % est atteinte, voire dépassée.

**Objectif 4, indicateur 4.1 :** 1301 entreprises clientes ont pu bénéficier des mesures de soutien spécifique aux pratiques agroenvironnementales ou socialement responsables en participant aux programmes de la société.

**Objectif 5, indicateur 5.1 :** Le taux de satisfaction du service à la clientèle s'élève à 86 % en 2018-2019. Il s'agit du meilleur taux obtenu au cours des cinq dernières années.

Les indicateurs à surveiller portent sur le coût de revient par client des programmes pour lequel une augmentation est observée pour les programmes ASREC, ASRA et de financement ainsi que le taux de couverture du marché des programmes de financement agricole qui a subi une diminution de 3 %.

Monsieur Desrosiers rappelle la mise en place d'une table de travail en financement qui permettra à la société de renforcer son positionnement, et ce, dans un contexte de consolidation du secteur agricole et agroalimentaire québécois, avec, en toile de fond, le niveau de l'endettement agricole.

À la demande du comité, la pertinence de rehausser les cibles intermédiaires et finales qui seraient largement dépassées sera examinée.

Sur la recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles, le conseil d'administration prend acte du bilan des résultats au 31 mars 2019 du Plan stratégique 2018-2022 et du Plan d'exploitation 2018-2019 déposé à la présente séance.

-----

En vertu de sa loi constitutive, la société doit adopter annuellement un plan d'exploitation afin d'atteindre les objectifs du plan stratégique. Ce plan doit également être soumis à l'approbation du gouvernement.

À partir des orientations du Plan stratégique 2018-2022, le projet de Plan d'exploitation 2019-2020 établit les priorités d'action pour le présent exercice financier. Il propose 20 actions à réaliser afin de contribuer aux objectifs du Plan stratégique 2018-2022. Chacune des actions comporte des indicateurs et des cibles à atteindre au cours de l'exercice.

En cohérence avec la nouvelle vision du Secrétariat du Conseil du trésor, le projet de Plan d'exploitation 2019-2020 inclut treize indicateurs de résultats afin de mesurer la performance de l'organisation dans ses projets en phase de réalisation. Des indicateurs d'avancement des projets ont été prévus pour ceux en phase d'analyse. Comme plusieurs des grands chantiers de l'organisation pour la prochaine année contribuent à plus d'un objectif stratégique, une indication permettant d'illustrer la contribution de certains projets à l'objectif 8 du Plan stratégique 2018-2022 « Prendre le virage numérique » a été intégrée.

Comme demandé par le comité, une action additionnelle proposant la création d'une table de travail en financement a été intégrée au plan.

Il est rappelé que l'action 6 portant sur la simplification et la bonification des programmes d'aide à l'investissement pour les entreprises agricoles et agroalimentaires relève d'une décision gouvernementale. Concernant le regroupement et la bonification du Programme d'appui à la diversification et au développement régional et du Programme d'appui au développement des entreprises agricoles du Québec, le scénario final ne pourra être finalisé qu'à l'automne puisqu'il sera établi en fonction des enveloppes budgétaires qui auront été annoncées par le gouvernement.

Enfin, l'objectif 3 lié à l'accompagnement de la relève semble comporter un nombre restreint d'actions, mais la Stratégie relève prévoit la mise en œuvre de toute une série d'actions pour cette clientèle.

-----

**PLAN D'EXPLOITATION 2019-2020  
DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC, ADOPTION**

ATTENDU QUE [REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED];

ATTENDU QU' [REDACTED]  
[REDACTED];

ATTENDU QU' [REDACTED]  
[REDACTED];

Pour donner suite à une recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution  
N° 1573

1° QUE le Plan d'exploitation 2019-2020 de La Financière agricole du Québec annexé à la présente résolution soit adopté;

2° QUE ce plan d'exploitation soit transmis à monsieur André Lamontagne, ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, pour être soumis à l'approbation du gouvernement.

**– Plan d'action de développement durable 2018-2022 – Bilan au 31 mars 2019**

Conformément à la Loi sur le développement durable, la société s'est dotée d'un Plan d'action de développement durable couvrant la période de 2018 à 2022.

La société doit rendre compte de ses engagements en matière de développement durable dans son rapport annuel.

Le bilan au 31 mars 2019 fait état des réalisations des actions identifiées dans ce plan au terme de sa première année de mise en œuvre.

Pour les 24 indicateurs du plan d'action, la reddition de comptes indique que 12 de ceux-ci progressent bien, 9 résultats sont à venir ultérieurement, 2 résultats sont à surveiller et 1 résultat a atteint la cible.

Au cours de l'exercice, 100 % des dossiers structurants déposés au comité de direction et au conseil d'administration ont fait l'objet d'un exercice de prise en compte des principes de développement durable (PCPDD).

On retrouve, parmi les réalisations significatives, les suivantes :

- 295 clients ont bénéficié de la bonification Agri-Québec pour la transition biologique
- 596 entreprises assurées en production biologique à l'ASREC (341 en 2017)
- Mise en place de la garantie de prêt levier
- 100 % des formations sur les productions agricoles intègrent un volet sur les pratiques agroenvironnementales et socialement responsables
- Implantation de la solution « Zéro papier »
- Diminution des GES de la flotte de véhicules : 55,1 % par rapport à 2009-2010 (1,5% en 2017-2018)
- 2 projets de recherche sur les pratiques agroenvironnementales et socialement responsables soutenus
- 4 initiatives et organismes communautaires agricoles soutenus

Les indicateurs à surveiller sont :

**Action 8, indicateur 8.1 :** Au total, 440 entreprises ont bénéficié du Programme de soutien au financement des investissements en matière de bien-être animal et d'efficacité énergétique alors que la cible a été établie à 500 entreprises annuellement. Le partenariat avec le MAPAQ amène un certain ralentissement dans l'administration du programme puisque le MAPAQ doit évoluer à l'intérieur de ses crédits.

**Action 10, indicateur 10.1 :** Au 31 mars 2019, 28 entreprises acéricoles ont bénéficié du Programme d'appui au développement des entreprises agricoles du Québec afin de réduire la présence de plomb dans le sirop d'érable alors que la cible est de 200 entreprises acéricoles d'ici mars 2021.

Comme certaines cibles intermédiaires et finales pourraient être largement dépassées, la pertinence de les rehausser sera examinée au cours de la présente année.

Le conseil d'administration prend acte du bilan des résultats au 31 mars 2019 du Plan d'action de développement durable 2018-2022 de La Financière agricole.

-----

L'implantation d'une solution d'affaires pour soutenir la relation avec la clientèle contribue à quatre des orientations du Plan stratégique 2018-2022, dont celles visant à améliorer l'accompagnement de la clientèle et à prendre le virage numérique. Le projet s'appuie également sur la Stratégie pour une administration publique numérique afin d'optimiser les services publics.

Auparavant appelé « Gestion des relations avec la clientèle », le projet est maintenant désigné comme « Solution numérique des interactions avec la clientèle (SNIC) », ce nom étant plus représentatif de la portée du mandat.

La réalisation de l'analyse préliminaire a permis d'explorer différents scénarios, dont deux ont été davantage examinés : l'utilisation d'un progiciel de type GRC et l'utilisation d'un progiciel GRC combiné à un progiciel d'automatisation des processus (BPMS).

La solution d'utiliser un seul progiciel de type GRC a été retenue considérant qu'elle :

- permet de répondre aux besoins d'affaires;
- s'avère moins coûteuse et nécessite la maîtrise d'une seule nouvelle technologie au lieu de deux;
- offre la capacité de soutenir l'automatisation des processus de gestion des relations clientèle;
- favorise l'utilisation de nouvelles technologies disponibles en infonuagique conformément aux orientations gouvernementales.

Cette solution deviendra la pierre angulaire de la refonte de tous les systèmes de mission pour la partie relation avec la clientèle à long terme. Le BPMS pourra être introduit ultérieurement.

Le dossier d'affaires du projet, lequel est déposé, présente le résultat des travaux ayant mené au choix d'une solution d'affaires et documente les principaux aspects de la phase d'exécution. Les efforts et le budget requis et de la répartition des investissements et des dépenses pour l'étape de réalisation y sont présentés.

Le coût total du projet a été évalué à 22,3 M\$, montant incluant une réserve de 4,6 M\$ pour les aléas et imprévus. La phase d'exécution du projet équivaut à 26 465 jours-personnes. L'envergure du projet nécessitera une livraison de la solution en quatre étapes autoportantes, pour une implantation complète en 2025. Les coûts de la phase réalisation du projet ont été déclarés par la société au Plan québécois des infrastructures en ressources informationnelles.

La direction a échangé avec le Dirigeant principal de l'information (DPI) sur la capacité de la société à embrasser deux projets majeurs durant la même période, la SNIC et la révision du modèle d'affaires en financement, qui totalisent plus de 40 M\$ en investissements. Ces échanges ont permis de confirmer que les gestes posés à ce jour par la société en ressources informationnelles sont adéquats. La société réalise actuellement environ 2 M\$ par année et ce montant passera à 4 M\$ annuellement. En l'absence d'expérience de la société dans la gestion de projets majeurs en RI, le DPI a suggéré la mise en place d'un comité spécifique pour les deux projets majeurs comprenant une personne externe détenant une expertise reconnue.

Le gouvernement fédéral pourrait être amené à contribuer financièrement au projet en lien avec l'administration de programmes fédéraux-provinciaux.

La société entend recourir à des ressources externes à la hauteur de 56 % des efforts totaux en appui aux postes stratégiques internes. L'enveloppe autorisée du Plan québécois des infrastructures en ressources informationnelles (PQI-RI) devra donc être rehaussée.

La grande majorité des projets priorisés en 2019-2020 et en cours seront complétés avant la première phase d'investissement importante prévue en 2021-2022. La société s'assurera de la disponibilité des ressources nécessaires avant d'entreprendre d'autres projets.

La portée du projet Client unique FADQ-MAPAQ et les rôles et responsabilités respectives des deux organisations devront aussi être clarifiés en raison des incidences que ce projet aurait sur les dossiers priorisés par la société.

-----

**SOLUTION NUMÉRIQUE DES INTERACTIONS AVEC LA CLIENTÈLE  
– DOSSIER D'OPPORTUNITÉ**

Pour donner suite à une recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution  
N° 1574

1° QUE le dépôt du dossier d'affaires du projet « Solution numérique des interactions avec la clientèle (SNIC) » au Conseil du trésor soit autorisé;

2° QUE le démarrage de la phase d'exécution du projet selon les modalités présentées à la présente séance et le processus d'acquisition d'un progiciel soit approuvé;

3° QUE soit mis en place un comité d'audit pour la gestion des projets majeurs en ressources informationnelles.

-----

[REDACTED]

-----

Depuis 2008, La Financière agricole utilise les données d'Agri-Traçabilité Québec (ATQ) pour la gestion du volume assurable pour les produits Veaux d'embouche et Agneaux en assurance stabilisation des revenus agricoles (ASRA). Cette dernière dispose de données fiables. Pour le produit Bouvillons et bovins d'abattage, les données qui servent à déterminer le volume assurable proviennent des adhérents et des Producteurs de bovins du Québec (PBQ), créant notamment une certaine confusion auprès des nombreuses entreprises pratiquant les deux élevages.

Dans un objectif d'amélioration, un projet d'optimisation du processus de gestion du volume assurable des produits Bouvillons et bovins d'abattage et Veaux d'embouche fait l'objet d'une analyse d'opportunité. Un des scénarios examinés est l'utilisation des données d'ATQ pour gérer le volume assurable du produit Bouvillons et bovins d'abattage, comme pour le produit Veaux d'embouche. Cette façon de faire viendrait renforcer le partenariat entre la société et ATQ et permettrait de rentabiliser davantage les investissements faits par la société depuis 2008.

Les bénéfices attendus sont nombreux :

- Allègement de la charge de travail dans les centres de services et économies de 3 à 4 ETC pour la Vice-présidence à la clientèle;
- Amélioration du taux de satisfaction de la clientèle par la simplification des déclarations et le regroupement des données dans un même dossier pour les adhérents aux deux produits;
- Modernisation et amélioration des fonctionnalités des outils de travail pour les utilisateurs;
- Meilleur arrimage entre les deux produits (données, procédures, processus, etc.), permettant ainsi d'améliorer la cohérence et la qualité des données.

Les travaux associés au dossier seront déjà avancés au moment où les autres projets prioritaires solliciteront des investissements importants en ressources.

Les coûts totaux du projet se situent entre 630 789 \$ à 1 423 277 \$ selon les premières estimations. Le montant sera précisé à la lumière de la solution d'affaires retenue dans le cadre de la phase d'analyse préliminaire et une autorisation du Conseil du trésor sera sollicitée si le projet est de plus de 1 M\$. Les bénéfices financiers anticipés sont importants.

Le comité est revenu sur la vulnérabilité de la société à l'égard d'ATQ. Le document d'information sur le partenariat FADQ-ATQ présentant les engagements, les contrôles de validité et de vulnérabilité ainsi que le plan de relève en cas de problème a été déposé de nouveau.

-----

**PROGRAMME D'ASSURANCE STABILISATION DES REVENUS AGRICOLES –  
DOSSIER D'OPPORTUNITÉ DU PROJET « OPTIMISATION DES PROCESSUS DE GESTION  
DU VOLUME ASSURABLE DES PRODUITS  
BOUVILLONS ET BOVINS D'ABATTAGE ET VEAUX D'EMBOUCHE »**

Pour donner suite à une recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution  
N° 1575

QUE le Dossier d'opportunité du projet « Optimisation des processus de gestion du volume assurable des produits Bouvillons et bovins d'abattage et Veaux d'embouche » soit approuvé ainsi que le démarrage des travaux de réalisation du Dossier d'affaires, sous réserve de solliciter ultérieurement les autorisations qui pourraient être requises du Conseil du trésor.

-----

Conformément à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, La Financière agricole doit adopter tous les trois ans des mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance de la société, incluant de l'étalonnage avec des entreprises similaires.

La démarche d'étalonnage retenue par la société est une solution hybride faisant appel :

- au service d'accompagnement du Mouvement québécois de la qualité avec l'outil QUALImètre, et, par la suite;
- à la comparaison d'indicateurs liés à la gestion des programmes avec des organisations menant des activités comparables dans d'autres provinces canadiennes par l'observation de l'École nationale d'administration publique (ENAP).

Le premier diagnostic de la performance avec le Mouvement québécois de la qualité a été réalisé en 2016-2017 et proposait 72 pistes d'amélioration. Pour y répondre, 72 pistes d'actions ont été identifiées.

Le bilan détaillé de leur réalisation est déposé. Au total, ce sont 54 % des 72 actions identifiées qui sont réalisées, 40 % qui sont en cours de réalisation et 6 % qui sont non débutées. D'ici l'automne 2019, il est prévu que 72 % des actions soient réalisées, que 22 % soient en cours de réalisation et que 6 % soient non débutées.

La prochaine démarche d'étalonnage débutera avec l'accompagnement du Mouvement québécois de la qualité.

La démarche QUALImètre consiste à réaliser un diagnostic des points critiques d'une organisation et à identifier les recommandations et pistes d'actions prioritaires en lien avec sept grands domaines d'évaluation : le leadership organisationnel, la planification stratégique, l'attention accordée aux clients, la mesure, l'analyse et la gestion de l'information, l'attention accordée aux ressources humaines, l'attention accordée au fonctionnement opérationnel et les résultats de l'organisation. Des mesures d'étalonnage avec d'autres organisations publiques québécoises sont également prévues dans le cadre de ce diagnostic.

L'échéancier proposé pour la réalisation des travaux est déposé. Les coûts anticipés sont d'environ 86 000 \$.

Par ailleurs, le Prix performance Québec est la plus haute distinction remise annuellement par le premier ministre du Québec aux entreprises privées et aux organismes publics les plus performants. Le système d'évaluation des Prix performance Québec se basant sur les mêmes critères d'évaluation que ceux du diagnostic QUALImètre, la société examinera l'à-propos de déposer sa candidature au Prix performance Québec en mars 2020.

-----



Les cibles à atteindre ont été fixées en référant à l'historique de la société. L'organisation se compare en fonction de ses résultats antérieurs. Les résultats ont été calculés sur la base des ETC disponibles, soit les heures passées au travail, afin de mieux capter les écarts entre les territoires et de mesurer la force de frappe réelle du réseau régional.

Les résultats dans le financement indiquent que le nombre de dossiers traités est, de façon générale, supérieur à la cible alors que les délais de traitement varient d'une année à l'autre pour se rapprocher de la cible établie.

Les résultats dans le secteur assurances sont très satisfaisants. L'ensemble des cibles a été atteint, et ce, pour les cinq territoires. Les allègements administratifs apportés, l'entraide régionale, la campagne d'adhésion et d'information en assurance récolte ainsi que la modernisation du programme ASREC ont contribué à l'atteinte des objectifs opérationnels.

En matière de protection du revenu « AGRI », les résultats sont également bons dans l'ensemble. L'implantation de la nouvelle collecte des données financières a toutefois eu un impact à la hausse sur la charge de travail.

Trois autres indicateurs sont en lien avec la prestation de services :

- Taux de satisfaction du service à la clientèle
- Nombre de plaintes
- Nombre de demandes de révision

La VPC obtient de très bons résultats au niveau de la satisfaction de la clientèle et se situe au-dessus de la moyenne des organisations comparables. Un plan d'action a été mis en œuvre afin d'améliorer l'approche auprès de la clientèle. Au chapitre des plaintes et des demandes de révisions, on remarque une hausse des plaintes essentiellement due à l'insatisfaction des producteurs à l'égard des paramètres de programmes.

Enfin, deux indicateurs sont relatifs à la gestion des ressources :

- Taux de mobilisation
- Taux de roulement

Bien que seulement un territoire et l'unité centrale de traitement aient atteint la cible, les quatre autres territoires s'en approchent grandement.

Le comité considère l'analyse réalisée comme un bon point de départ pour approfondir la réflexion sur l'amélioration continue de la performance du réseau régional. À la lumière des constats, un plan d'action sera élaboré à l'automne.

Le conseil d'administration prend acte de la synthèse du Rapport sur l'analyse de la performance de la Vice-présidence à la clientèle à La Financière agricole 2016-2019.

**- Plan de communication visant la promotion du développement durable auprès de la clientèle et des employés**

Le Plan stratégique 2018-2022 prévoit deux objectifs liés au développement durable :

- Appuyer le développement durable des entreprises;
- Intégrer des pratiques de gestion écoresponsables.

Quatorze des dix-sept actions du Plan d'action de développement durable 2018-2022 contribuent directement à cet objectif.

Comme suite à une demande formulée par le conseil d'administration, un plan de communication visant à assurer la promotion du développement durable a été élaboré. Il est déposé pour information.

Il prévoit des actions et des activités pour promouvoir et encourager le développement durable des entreprises agricoles et informer les employés des efforts de l'organisation afin d'intégrer davantage le développement durable dans ses façons de faire.

– **Déclaration des risques à portée gouvernementale en matière de sécurité de l'information de La Financière agricole du Québec**

Conformément à la Directive sur la sécurité de l'information gouvernementale, les organismes publics doivent déclarer annuellement au Dirigeant principal de l'information les risques à portée gouvernementale de leur organisation.

Un risque est considéré comme étant à portée gouvernementale lorsqu'il remplit l'une ou l'autre des conditions suivantes :

- Impact sur la prestation des services indispensables à la population;
- Impact direct ou indirect sur d'autres organismes publics fournissant des services indispensables à la population;
- Impact sur la vie, la santé ou le bien-être de la population;
- Impact sur le respect des droits des citoyens à la protection des renseignements personnels qui les concerne et au respect de leur vie privée;
- Impact sur l'image du gouvernement et la confiance des citoyens envers l'État.

En tenant compte de cette définition et en lien avec le risque organisationnel majeur lié à la sécurité des actifs informationnels, les deux risques suivants ont été déclarés :

- L'atteinte à la confidentialité de l'information suite à un vol ou à la perte de données confidentielles qui peut avoir des conséquences sur l'image du gouvernement. Le comité avait déjà exprimé une préoccupation et des attentes à cet égard.
- L'indisponibilité de systèmes d'assurance à la suite d'une panne prolongée du serveur unique à la société.

Dans les deux cas, des mesures d'atténuation permettant de ramener le risque à un niveau acceptable pour la société ont été mises en place. Elles ont été exposées au comité.

– **Bilan 2018-2019 et plan d'action 2019-2020 de la Stratégie de développement des compétences**

La Stratégie de développement des compétences 2018-2022 de la société répond à l'objectif 6 du Plan stratégique 2018-2022. Elle intègre le Plan de développement des ressources humaines de la société.

Le bilan de la mise en œuvre du Plan de développement des ressources humaines 2018-2019 est déposé. Des 40 activités de développement planifiées, 85 % étaient complétées au 31 mars 2019, trois étaient en préparation pour 2019-2020 et trois formations non débutées nécessiteront préalablement une redéfinition des besoins.

Au total 87 % du budget alloué a été utilisé.

Pour les formations individuelles, 77 % du budget prévu, soit un montant de 76 000 \$, a été investi. Le processus de gestion des contributions des employés a été utilisé pour établir des besoins particuliers en formation.

Le plan d'action 2019-2020 met l'emphase sur la formation à la tâche. Des indicateurs sont établis pour chacune des actions prévues en 2019-2020. Ces dernières contribueront à répondre à l'objectif 6 du plan stratégique, ayant pour cible une moyenne de trois jours de formation par personne en 2019-2020.

Le conseil d'administration prend acte du bilan 2018-2019 et du plan d'action 2019-2020 de la Stratégie de développement des compétences déposé à la présente réunion.

– **Évaluation du fonctionnement du comité**

Le comité est revenu sur les résultats de l'évaluation du fonctionnement et de la performance du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles et s'est penché sur son fonctionnement.

Les résultats de l'évaluation sont très positifs. Les préoccupations exprimées, dont certaines recourent celles recueillies dans le cadre de l'évaluation du conseil d'administration, réfèrent à :

- la durée des séances et le temps limité alloué aux derniers sujets à l'ordre du jour faute de temps; le comité a décidé de regrouper en début de séance les sujets soumis pour recommandation au conseil d'administration;
- la présentation des dossiers pour laquelle les vice-présidents devraient être mis davantage à contribution par les comités;
- la poursuite du travail sur le contenu des fiches et autres documents déposés pour s'assurer que l'information est du bon niveau et synthétisée, tout en étant complète afin de permettre une prise de décision éclairée;
- la poursuite en continu de la formation collectivement offerte aux administrateurs.

– **Résultats du sondage sur la formation en gouvernance**

Les administrateurs ont été invités à remplir un sondage de satisfaction suite à la formation « *La gouvernance contemporaine dans une société d'État administrative* » offerte par [REDACTED]. Le comité s'est penché sur la compilation des évaluations de cette formation.

Même si la formation était pertinente en matière des bonnes pratiques de gouvernance, [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED].

[REDACTED]

[REDACTED].

Monsieur Desrosiers mentionne qu'une communication a été faite à l'ensemble des employés. La société validera à nouveau sa procédure et l'ensemble du processus de traitement des dénonciations d'actes répréhensibles à la lumière des constats et recommandations formulés dans le rapport du Protecteur du citoyen et un suivi sera fait au comité de gouvernance.

– **Procès-verbal de la séance du 11 avril 2019**

Le comité dépose le procès-verbal de sa séance du 11 avril 2019.

**RAPPORT DU COMITÉ DES SERVICES À LA CLIENTÈLE DU 3 JUIN 2019**

-----

Le comité des services à la clientèle a tenu une séance le 3 juin 2019.

Monsieur Martin Caron, président du comité, fait rapport au conseil d'administration.

-----

– **Ordre du jour de la séance du 3 juin 2019**

L'ordre du jour de la séance du comité du 3 juin 2019 est déposé.

– **Sujets découlant du procès-verbal précédent**

➤ Nouveau modèle de *L'État des cultures au Québec*

À la suite des améliorations apportées, en 2018, au bilan bimensuel de *L'État des cultures au Québec*, une deuxième phase de modernisation a été entreprise.

Les constats recueillis dans le cadre d'un sondage indiquent un grand intérêt des répondants pour une présentation des données plus visuelles, notamment en privilégiant l'utilisation de tableaux à la rédaction de textes. Les rubriques les plus lues sont En bref et Conditions des cultures et des récoltes.

Les principaux changements effectués ont été présentés au comité.

Le comité a demandé d'intégrer des informations sur le pourcentage d'avancement des semis.

-----

Madame Virginie Simard et monsieur Richard Laroche se joignent à la séance pour le prochain sujet.

-----

– **Étude sur la satisfaction de la clientèle 2019**

La société réalise annuellement un sondage de satisfaction auprès de sa clientèle. En lien avec son plan stratégique et en cohérence avec la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, cette mesure s'inscrit dans la volonté de l'organisation de mesurer la satisfaction de ses clients, d'assurer un suivi et, ainsi améliorer sa prestation de services.

Le comité a eu l'occasion de formuler ses commentaires sur le questionnaire 2019. Comme planifié une fois tous les trois ans, les étapes d'élaboration et de diffusion du sondage en ligne, du traitement des données et de la production du rapport ont été réalisées par une firme spécialisée, Ad Hoc recherche.

Au total, 19 810 clients ont été invités à participer au sondage par courriel. Quelque 2 902 clients y ont répondu entre les 1<sup>er</sup> et 18 mars 2019 pour un taux de réponse représentatif de 14,6 %.

La satisfaction générale à l'égard de La Financière agricole a fortement augmenté avec un taux de 83 % par rapport à 75 % l'an dernier. Cette amélioration est aussi marquée par une forte hausse chez les totalement satisfaits qui est passée de 22 % à 30 % en 2019. Parmi la clientèle, les producteurs de sirop d'érable, la relève et les producteurs de 55 ans et plus sont ceux qui affichent le plus haut taux de satisfaction générale.

La Financière agricole bénéficie encore d'une image positive puisque la probabilité de recommander La Financière agricole a augmenté de façon significative : 85 % des répondants se montrant enclins à faire du bouche-à-oreille positif, comparativement à 80 % en 2018.

L'appréciation du service à la clientèle enregistre également un très bon résultat avec un taux de satisfaction globale de 86 %. La proportion de producteurs totalement satisfaits atteint 39 %, comparativement à 28 % en 2018.

Le centre de services demeure une ressource largement utilisée, alors que la vaste majorité des répondants continuent de communiquer avec le personnel (78 %).

L'élément qui ressort le plus est l'appréciation du personnel. Tous les éléments sondés (compétence, disponibilité, écoute, etc.) ont une performance de plus de 90 %. La courtoisie et l'habileté à bien faire comprendre les produits et services de la société ont la plus haute cote, avec 96 %.

Les documents fournis aux clients facilitent la compréhension d'un grand nombre de producteurs (76 %).

La proportion de producteurs satisfaits du service à la clientèle est plus importante chez :

- les producteurs dont le revenu agricole est inférieur à 100 000\$;
- les producteurs de 55 ans et plus;
- les producteurs exploitant leur entreprise agricole depuis 5 ans et moins;
- les clients en financement;
- les producteurs de sirop d'érable.

La satisfaction à l'égard de l'éventail des programmes a fait une remontée, passant de 70 % en 2018 à 78 % cette année.

La quasi-totalité des programmes évalués individuellement enregistre une hausse du niveau de satisfaction à celui enregistré l'an dernier et tous sont jugés satisfaisants par au moins trois producteurs sur cinq (60 %). Les différents programmes affichent des performances variées.

Le taux de satisfaction pour les programmes de financement varie entre 86 % et 90 %. Le taux de satisfaction à l'égard de la subvention au démarrage est le plus bas observé en financement, à 79 %.

La totalité des programmes de financement est davantage utilisée par les producteurs âgés de moins de 35 ans.

Pour l'ensemble des produits d'assurance et de protection du revenu et les programmes AGRI, ce taux varie de 59 % à 78 %, une amélioration par rapport à 2018. Même s'il y a eu des améliorations, la plupart des programmes en assurance et protection du revenu conservent des taux de satisfaction moins élevés que la moyenne. Le Programme ASREC obtient un taux de satisfaction de 68 %, excluant la protection pour les fourrages, à 59 %. Pour le programme ASRA, le taux de satisfaction se situe à 67 %.

Ces programmes semblent davantage rejoindre les producteurs qui sont déjà bien établis. Ils rejoignent une plus grande proportion de producteurs qui exploitent leur entreprise depuis plus de 20 ans ou qui sont âgés de 55 ans et plus.

La satisfaction à l'égard des services en ligne est en hausse avec un taux de 83 %, par rapport à 79 % obtenue en 2018. Toutefois, le nombre de producteurs ayant consulté leur dossier en ligne a connu une baisse importante. La proportion est passée de 71 % en 2018 à 56 % cette année.

L'idée de recevoir uniquement les documents par l'entremise de leur dossier en ligne fait du chemin chez les producteurs.

La majorité des résultats ont été ventilés par territoire. Le comité s'est montré sensible aux résultats moins positifs observés dans une des régions malgré une amélioration par rapport à l'année précédente. La Vice-présidence à la clientèle approfondira l'analyse des résultats et se donnera un plan d'action.

La méconnaissance des programmes par les jeunes de la relève et la couverture de marché en financement ressortent comme des problématiques à considérer.

Le comité a pris connaissance de l'ensemble des commentaires formulés par les répondants au sondage. Une synthèse de ces commentaires est déposée. Les préoccupations de la clientèle seront ramenées aux deux lignes d'affaires. Leur analyse permettra de dégager des pistes d'amélioration. La réduction des délais et la présence des conseillers sur le terrain ressortent dans les attentes des producteurs.

Des pistes d'amélioration sont explorées pour le sondage de 2020, notamment de réduire le temps requis pour y répondre et d'adapter son contenant aux différentes plateformes technologiques, principalement la tablette électronique.

Le comité trouverait intéressant de recueillir les commentaires des personnes ayant présenté une demande à la société, mais qui, pour une raison ou une autre, tel un refus ou un désistement, ne sont pas devenus clients de la société.

En parallèle à ce sondage annuel, le comité a indiqué qu'il serait pertinent de tenir un sondage auprès des personnes dont les demandes de subventions ou de prêts ont été refusées. Il est mentionné qu'il serait intéressant de partager les résultats du sondage avec les non-clients.

Le comité a fait valoir qu'il faudrait exploiter le potentiel qu'offre la clientèle actuelle lorsqu'un client l'est seulement en financement ou en assurance en faisant du marketing croisé.

Le comité a de plus invité la société à cibler des moments opportuns pour contacter la clientèle. Il a rappelé l'importance d'assurer une présence ciblée des employés sur le terrain et l'utilisation des nouvelles technologies pour les rejoindre.

### **Stratégie relève – Faits saillants et étapes à venir**

La société déploie depuis six mois sa stratégie de positionnement auprès des producteurs de la relève agricole. Les actions planifiées se réalisent selon l'échéancier convenu et de nouvelles pistes de bonification aux actions prévues ont été identifiées.

Un état de situation sur les récentes réalisations liées au déploiement de la Stratégie relève et les prochaines étapes planifiées est déposé.

Entre autres activités tenues en région, plusieurs rencontres ont eu lieu auprès de leaders de la relève et auprès de groupes d'étudiants.

Une première a été réalisée : la tenue de webinaires sur le dossier en ligne et sur le prêt levier visionnés par plus de 250 personnes.

Les « publicités reconnaissance » ont été réinstaurées. Elles mettent en vedette un conseiller de la société et une entreprise remarquable de la relève. La première de la série a été publiée dans Le Progrès de Coaticook.

Un article dans Le FRAQassant a été rédigé en collaboration avec la Fédération de la relève agricole du Québec (FRAQ). Il portait sur l'accompagnement offert à la clientèle relève et le Concours Tournez-vous vers l'excellence!

La FRAQ s'est d'ailleurs engagée à être partie prenante de la mise en œuvre de la Stratégie relève et a identifié les actions concrètes auxquelles elle souhaite collaborer.

La société gagne en visibilité grâce à la publicité dans les médias traditionnels, notamment les cahiers spéciaux sur la relève, et aussi des publications dans les médias sociaux.

La société a de plus fait la promotion de l'outil de démarrage en agriculture et en agroalimentaire Agro-Démarrage diffusé par Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec (CRAAQ).



Un chèque-cadeau de 150 \$ serait offert aux jeunes de la relève, dont 100 \$ assumés par la société. Ce certificat pourrait être utilisé pour participer à des activités de formation organisées par le CRAAQ, par exemple, sur l'élaboration d'un plan d'affaires ou s'informer au moyen de ses différentes publications. Le coût de participation à une journée de colloque ou de formation est d'environ 110 \$ pour un producteur. Le prix des publications, quant à lui, varie entre 10 et 100 \$.

La Fédération de la relève agricole du Québec (FRAQ) pourrait être partenaire en agissant comme ambassadeur de l'événement.

En fonction des 300 participations de jeunes annuellement aux rencontres régionales, un budget de 30 000 \$ est requis pour cette mesure d'accompagnement additionnel pour la relève. Un budget maximal de 50 000 \$ pourrait être envisagé pour absorber un taux de participation plus élevé.

Les administrateurs échangent les services disponibles pour la relève, notamment la subvention offerte par le MAPAQ pour les services-conseils qui sont disponibles dans toutes les régions du Québec.

La réalisation d'un projet pilote est envisagée en collaboration avec la FRAQ.

#### – **Rencontre avec les fédérations**

Un bilan des rencontres réalisées avec les fédérations provinciales et régionales de l'UPA et des rencontres à venir avec ces grands groupes est déposé.

Ces rencontres visent notamment à échanger sur des constats résultant d'analyses, à assurer une compréhension commune des enjeux du secteur et à identifier des pistes de collaboration. Elles permettent également de partager avec les participants les principaux objectifs de la stratégie pour la relève agricole.

La pertinence de ces rencontres amène la direction à poursuivre, à l'automne, la tenue des rencontres avec les autres groupes de producteurs. Monsieur Desrosiers mentionne que certains besoins ont été observés dans des secteurs productions moins bien structurés, dont les productions en émergence.

Par ailleurs, d'autres rencontres ont également été menées par plusieurs centres de services auprès des fédérations régionales au cours desquelles les sujets suivants ont été abordés :

- Le bilan de l'année en financement et en assurances et protection du revenu;
- Les nouveautés en financement et en assurances et protection du revenu;
- La relève agricole.

La direction entend en faire un exercice récurrent dont la périodicité demeure à établir.

Le conseil d'administration souhaite être informé des principaux messages transmis par les groupes de producteurs. Un suivi sera fait au regard des commentaires qui sont sollicités et recueillis auprès des participants à la fin de chaque rencontre.

#### – **Simplification des communications écrites destinées à la clientèle – Récentes réalisations**

La mise en œuvre de la démarche de simplification des communications écrites destinées à la clientèle se poursuit et évolue positivement.

Pour soutenir les équipes concernées, une section spécifique dans l'intranet sera créée et donnera accès aux outils suivants :

- le Guide pour la rédaction efficace et pour se préparer aux comités de lecture;
- les lettres commentées par les groupes de discussion;
- des lettres « modèles »;
- un glossaire.

Une vingtaine de lettres ont été soumises à la démarche de simplification. Le nombre de lettres à revoir en trois ans s'élève à 225. Le renouvellement du personnel comporte un défi dans ce dossier aussi.

En parallèle, un projet Lean portant sur les fiches exécutives a été réalisé. Il vise à redéfinir et à simplifier le processus de rédaction et de validation des fiches destinées au conseil d'administration et à ses comités. Un projet pilote s'amorcera sous peu dans une unité administrative.

#### – **Accompagnement de la clientèle : Campagne d'adhésion et d'information à l'assurance récolte**

La campagne d'adhésion en assurance récolte comprend deux volets :

- la campagne d'automne : Sirop (1<sup>er</sup> décembre 2018 au 22 février 2019);
- la campagne du printemps : Général (4 mars 2019 au 30 avril 2019).

La Vice-présidence à la clientèle s'est donné une démarche structurée. La notion d'accompagnement a été définie clairement et une démarche intégrée contribue à cerner les besoins des clients en assurance et en financement. Des procédures de travail uniformes et standardisées sont mises en place et l'entraide régionale et territoriale est utilisée pour rejoindre le plus de clients possible, au moment opportun.

La relève, les clients potentiels (prospects) et les producteurs en biologique ont été priorisées lors de la dernière campagne.

Pour la relève, la cible était de 35 nouveaux clients et le résultat est de 23 nouveaux clients. Au regard des clients potentiels, la cible était de 305 nouveaux clients et le résultat est de 314 nouveaux clients. La cible pour la protection biologique était de 48 nouveaux clients et le résultat atteint 144 nouveaux clients, dont certains peuvent aussi être assurés à la protection conventionnelle.

L'atteinte des cibles a permis d'augmenter la valeur assurée dans l'ensemble des productions et d'augmenter le niveau de satisfaction de la clientèle, en lien avec les axes du Plan stratégique.

L'utilisation du dossier en ligne était une autre cible visée et 460 nouveaux adhérents au dossier en ligne ont été comptabilisés. L'adhésion au Zéro papier demeure toutefois un défi.

#### – **Portrait de l'adhésion à l'assurance récolte – saison 2019**

Le comité a pris connaissance du portrait de l'adhésion à l'assurance récolte pour la saison 2019.

L'adhésion en ASREC a augmenté de 12,4 % et celle à la protection biologique, de 39,4 %. Les valeurs assurées atteignent 1 622 6 G\$, ce qui dépasse la cible prévue au plan stratégique. Ce résultat encourageant résulte des efforts déployés dans les deux dernières années.

La société tentera d'identifier les facteurs ayant eu le plus d'impact pour expliquer ces hausses.

## – Analyse des états financiers de la clientèle en financement 2017

Le comité a pris connaissance du portrait de la situation financière moyenne des entreprises clientes en financement, élaboré à partir des résultats financiers de l'année 2017. Le groupe Profil est constitué de 6602 entreprises, dont plus de 5 300 font partie du groupe témoin, ce qui permet de suivre l'évolution de leurs résultats financiers moyens sur trois ans.

L'ensemble du profil financier tient compte des résultats du groupe de tête. Le groupe de tête est constitué de 25 % des entreprises démontrant la meilleure capacité de remboursement. Il est composé de 1 662 entreprises.

Le profil financier présente un portrait positif de la situation financière moyenne des entreprises pour l'année 2017. Cela traduit le contexte agricole favorable.

Dans l'ensemble, on observe une amélioration des résultats du groupe témoin par rapport à 2016. Les revenus ont connu une croissance légèrement supérieure à l'augmentation des charges. Le bénéfice net a augmenté, passant de 47 995 \$ en 2016 à 52 620 \$ en 2017.

Entre 2015 et 2017, l'actif total et le passif total ont progressé sensiblement au même rythme. Conséquemment, le taux d'endettement des entreprises est demeuré relativement stable.

Sur un total de 22 profils financiers sectoriels, 19 affichent un bénéfice net moyen positif. Parmi ces secteurs, les productions porcine, bovine et laitière présentent des augmentations importantes. Le secteur de la pomme de terre montre également une hausse non négligeable. Parmi les trois profils financiers montrant un bénéfice net moyen à la baisse par rapport à 2016, le secteur des grandes cultures a connu la plus forte diminution.

Les entreprises du groupe de tête dégagent des revenus supérieurs, affichent un bénéfice net de plus de 109 000 \$ et un excédent monétaire de plus de 100 000 \$. L'actif total est légèrement inférieur à celui de l'ensemble des entreprises, alors que le passif total du groupe de tête est très significativement inférieur à celui de l'ensemble des entreprises du profil.

À l'instar des années passées, la rentabilité des entreprises d'un même secteur présente une grande variabilité.

Cette analyse constitue un outil de travail interne qui ne fait l'objet d'aucune diffusion à l'externe. Les données sont toutefois utilisées dans le cadre de présentations sectorielles.

La société dispose d'un outil spécifique visant à améliorer la gestion des entreprises agricoles : l'analyse financière personnalisée (AFP). Le comité a suggéré d'utiliser ce produit comme sujet susceptible d'intéresser les producteurs.

L'Agroindicateur, publié à l'automne, permet d'avoir un portrait global de l'évolution économique du secteur agricole puisqu'il projette le revenu net agricole de l'année.

## – Informations sur les entreprises de la relève à temps partiel

Le comité a pris connaissance d'une présentation spécifique sur les entreprises de la relève à temps partiel incluant un portrait financier. Il est relevé que des régions centrales comptent plusieurs entreprises de cette catégorie.

Les principaux constats qui en ressortent sont les suivants :

- Certaines productions, de par leur nature, sont davantage propices à une exploitation à temps partiel;
- La croissance des secteurs émergents favorise l'augmentation du nombre d'exploitations à temps partiel;

- On remarque la présence des entreprises à temps partiel dans plusieurs secteurs de production et sur l'ensemble du territoire québécois;
- Le niveau d'endettement des entreprises de la relève à temps partiel est plus élevé que le taux d'endettement moyen des entreprises du même secteur;
- La taille des entreprises de la relève à temps partiel est inférieure à celle des entreprises dans les différents secteurs;
- Les résultats financiers de ces entreprises sont globalement positifs.

Le comité a tenu des échanges sur les critères d'admissibilité à la subvention au démarrage prévu au Programme d'appui financier à la relève agricole, et plus particulièrement, sur les notions de temps plein et de temps partiel en lien avec l'octroi d'une subvention au démarrage.

Outre la prise en compte du niveau de revenu lié à l'activité agricole, une entreprise est considérée à temps partiel lorsque l'occupation à l'extérieur de l'entreprise agricole est supérieure à 21 heures par semaine. Le comité estime que cette balise devrait être revue à la hausse.

Après échanges, le conseil d'administration sollicite, pour une prochaine séance, des informations complémentaires concernant ce critère d'admissibilité du Programme d'appui financier à la relève agricole pour l'octroi d'une subvention au démarrage.

– **Tableau de bord de la Vice-présidence à la clientèle au 31 mars 2019, dépôt**

Un tableau de bord a été développé pour suivre les indicateurs de la Déclaration de services à la clientèle.

La version du tableau de bord actualisé au 31 mars 2019 est déposée.

– **Rapport synthèse annuel 2018-2019 sur l'application de la Politique sur les demandes de révision – Assurance et protection du revenu – Financement**

Le Rapport synthèse 2018-2019 sur l'application de la Politique sur les demandes de révision est déposé.

Au cours de cet exercice financier, 50 demandes de révision concernant toutes des décisions rendues en assurance ont été reçues, soit 19 en assurance récolte, 14 en assurance stabilisation des revenus agricoles, 12 pour le programme Agri-stabilité et 5 pour Agri-relance. Aucune demande n'a été déposée en financement.

Dix-neuf de ces demandes ont été jugées irrecevables puisqu'elles portaient sur l'application des paramètres de programmes ou en raison du non-respect du délai de 90 jours imparti.

Globalement, 76,3% des décisions initialement rendues ont été maintenues. Les décisions modifiées l'ont été, en majorité, à la suite de nouvelles informations non connues de la société au moment de la prise de décision initiale. Des précisions sur les modifications recommandées par le comité de révision par rapport aux décisions initiales sont jointes au rapport.

Les délais prescrits par la Politique ont été respectés dans leur ensemble.

➤ **Dépôt des comptes rendus – Comité de révision : Assurance**

Les comptes rendus des décisions prises à l'égard des demandes soumises au Comité de révision – assurance pour l'exercice financier 2018-2019 sont déposés.

Au cours de cette période, 4 demandes de révision ont été formulées pour des décisions rendues en assurance récolte.

Toutes les décisions initialement rendues ont été maintenues

- Dépôt du compte rendu – Comité d'examen des appels : Agri-stabilité et Agri-relance

Les comptes rendus des décisions prises à l'égard des demandes soumises au Comité d'examen des appels – Agri-stabilité et Agri-relance pour l'exercice financier 2018-2019 sont déposés.

Au cours de cette période, 4 demandes de révision ont été déposées pour des décisions rendues relativement aux programmes Agri-stabilité et Agri-relance.

Les décisions initialement rendues ont été maintenues dans deux dossiers, une décision a été partiellement modifiée et l'étude du dernier dossier a été suspendue et sera finalisée au cours du présent exercice financier.

#### – **Rapport synthèse annuel 2018-2019 sur l'application de la Politique sur la gestion des plaintes**

Le rapport synthèse sur l'application de la Politique sur la gestion des plaintes pour l'exercice financier 2018-2019 est déposé.

Le nombre de plaintes reçues entre le 1<sup>er</sup> avril 2018 et le 31 mars 2019 s'élève à 281. Toutefois, 258 (92%) de ces plaintes concernent le Programme d'assurance récolte (ASREC) pour le Foin selon le régime collectif. Ces plaintes sont principalement concentrées dans les centres de services de Lévis, Sainte-Marie, Gatineau et Alma. Les producteurs étaient insatisfaits du taux de pertes calculé qui ne reflète pas les pertes réelles subies, compte tenu de la sécheresse de l'été 2018, et considéraient insuffisantes les indemnités versées.

À la suite de discussions avec Agriculture et Agroalimentaire Canada sur certains paramètres et à la lumière des résultats d'une enquête sur le prix du Foin menée par le CECPA, la société a procédé à des ajustements permettant de refléter les conditions particulières de la saison de récolte 2018.

Parmi les autres plaintes, 7 sont liées à la prestation de services, dont 3 dans le secteur financement.

Le délai prescrit de 20 jours pour le traitement des plaintes a été respecté dans une proportion de 98,5 %.

#### – **Plan d'action des communications 2019-2020**

Un plan d'action des communications couvrant l'exercice 2019-2020 a été élaboré.

Ce plan s'appuie sur la vision, les orientations et les objectifs du Plan stratégique 2018-2022 de la société et de son Plan d'exploitation 2019-2020 :

Il permettra de répondre à différents objectifs de communication. Pour les atteindre, 22 actions, accompagnées d'indicateurs de suivis, ont été définies.

La société choisira des moments propices à une meilleure visibilité pour diffuser des informations dans les divers médias, notamment les résultats du sondage sur la satisfaction de la clientèle.

– **Évaluation du fonctionnement du comité**

Le comité a fait un retour sur les résultats de l'évaluation de son fonctionnement et de sa performance.

Les résultats de l'évaluation sont très positifs. Les préoccupations exprimées recourent celles recueillies dans le cadre de l'évaluation du conseil d'administration notamment aux ordres du jour chargés et au temps qui ne permet pas toujours d'approfondir les dossiers soumis.

Dans les circonstances, le comité a décidé de tenir quatre séances par année. La séance additionnelle se tiendra l'automne.

– **Procès-verbal de la séance du 11 mars 2019**

Le comité dépose le procès-verbal de sa séance du 11 mars 2019.

**VARIA**

-----

La clôture de l'exercice financier 2018-2019 amène les administrateurs à adresser leurs félicitations au président-directeur général pour les réalisations accomplies au cours de la dernière année et le remercier de son engagement.

La qualité de son travail a permis à l'organisation d'atteindre des résultats remarquables, que ce soit au niveau de la satisfaction de la clientèle, de la mobilisation des employés, de la gestion des ressources et des communications affirmées avec la clientèle pour n'en nommer que quelques-unes.

Avec son équipe de direction, il a su alimenter et enrichir les réflexions du conseil quant aux orientations stratégiques à établir et aux décisions à prendre afin de permettre à l'organisation de relever les défis des prochaines années.

-----

**FÉLICITATIONS ET REMERCIEMENTS À MONSIEUR ERNEST DESROSIERS**

ATTENDU QUE [REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED];

IL EST UNANIMEMENT RÉSOLU :

Résolution  
N° 1577

1° QUE les membres du conseil d'administration adressent des félicitations à monsieur Ernest Desrosiers, président-directeur général, pour les excellents résultats obtenus au terme de l'exercice financier 2018-2019 de la société;

2° QUE les membres expriment leur appréciation à monsieur Desrosiers pour la qualité du travail accompli, les réalisations significatives liées aux attentes gouvernementales et aux attentes plus spécifiques exprimées par le conseil d'administration ainsi que pour sa contribution aux réflexions du conseil quant aux orientations stratégiques à établir et aux décisions à prendre afin de permettre à l'organisation de relever les défis des prochaines années;

3° QUE l'appréciation des membres du conseil à l'égard des résultats atteints en 2018-2019 soit partagée avec les membres de l'équipe de direction et le personnel de la société.

### DATE DE LA PROCHAINE SÉANCE

La prochaine séance régulière est prévue le vendredi 4 octobre 2019.

Il est rappelé qu'une courte séance par téléphone est prévue le lundi 26 août 2019 concernant l'approbation du Rapport annuel 2018-2019 de la société.

-----

Monsieur Desrosiers et la secrétaire se retirent de la séance pour la période de huis clos.

-----

### HUIS CLOS

Une période de huis clos permettant aux administrateurs d'échanger privément précède la levée de la séance.

### LEVÉE DE LA SÉANCE

La séance est levée vers 14 h 35.

*(Original signé par Alain Gagnon)*

.....  
Président du conseil

*(Original signé par Ernest Desrosiers)*

.....  
Président-directeur général

*(Original signé par Martin Caron)*

.....

*(Original signé par Renée Saint-Hilaire)*

.....  
secrétaire générale

PROCÈS-VERBAL DE LA DEUX CENT DIXIÈME SÉANCE  
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION  
DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC,  
tenue à Lévis le vingt-six août deux mille dix-neuf  
sur la convocation de la secrétaire générale

Participent, par téléphone, monsieur Alain Gagnon, président du conseil d'administration, monsieur Ernest Desrosiers, président-directeur général, madame Julie Bissonnette, monsieur Martin Caron, monsieur Martin Cartier, monsieur Bernard Deshaies, madame Danielle Ferron, madame Jacynthe Gagnon, madame Marthe Lacroix, monsieur Gilles Lavoie, madame Pascale Mongrain, madame Mirella Pisciueneri, monsieur Charles-Félix Ross, monsieur Claude Viel, membres, et M<sup>e</sup> Renée Saint-Hilaire, secrétaire générale.

Participe également, madame Virginie Simard, directrice des communications.

La séance débute vers 9 h.

### ADOPTION DE L'ORDRE DU JOUR

Sur proposition dûment faite et appuyée, l'ordre du jour suivant est adopté :

01. Adoption de l'ordre du jour
02. Rapport annuel de La Financière agricole du Québec 2018-2019
03. Autorisation à La Financière agricole du Québec de verser un montant en ouverture de crédit à l'attention des Producteurs et productrices acéricoles du Québec pour l'année 2019-2020, information
04. Levée de la séance

-----

La version finale du projet de Rapport annuel 2018-2019 de La Financière agricole du Québec, qui inclut les états financiers audités de l'exercice clos le 31 mars 2019, a été préalablement transmise aux membres. Elle est déposée.

Monsieur Desrosiers fait un retour sur le processus entourant l'élaboration du rapport annuel et les contrôles afférents.

Un responsable de la coordination de l'élaboration du rapport annuel est désigné et chaque vice-présidence identifie des responsables de contenu. Les textes sont soumis à un comité de lecture constitué de représentants de chacune des vice-présidences et du bureau du président-directeur général.

Par la suite, la Direction de la vérification interne valide l'information présentée au rapport annuel au regard des objectifs fixés dans le Plan stratégique et dans le Plan d'action de développement durable. Les travaux comportent la validation des résultats aux fiches indicateurs qui doivent être supportées par des pièces justificatives et la validation de la cohérence des textes du rapport annuel avec les résultats validés.

Une fois les signatures des deux ministres responsables obtenues, le rapport annuel est transmis au Vérificateur général pour qu'il y appose sa signature.

Le Rapport annuel 2018-2019 doit être déposé à l'Assemblée nationale du Québec dans les quinze jours de la reprise de ses travaux prévus le 17 septembre 2019.

Les membres sont invités à formuler leurs commentaires à tour de rôle.

[REDACTED]

Des réalisations additionnelles seront également ajoutées dans le message du président du conseil et de celui du président-directeur général, notamment la réorganisation de TI et la hausse de la garantie de prêt en financement.

Les autres ajustements mineurs proposés, notamment sur la définition du concept d'étalonnage, pourront être pris en compte.

Le rapport entre les efforts investis pour la production du rapport annuel et le nombre de lecteurs fait l'objet d'échanges. Dans les faits, les principaux utilisateurs sont des représentants gouvernementaux, des élus et des spécialistes du secteur. Des données sur le lectorat à partir du site Internet de la société seront présentées à une séance ultérieure. Une version abrégée et dynamique du rapport annuel présentant les faits saillants sera disponible sur le Web de la société.

[REDACTED]

Monsieur Desrosiers mentionne que la société est à compiler l'ensemble des efforts déployés à la société et qu'une vigie auprès d'autres organisations permettra de faire une certaine comparaison.

Les membres procèdent à l'approbation du rapport annuel en faisant part de leur appréciation sur la qualité du rapport et son aspect visuel.

-----

**RAPPORT ANNUEL DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC 2018-2019**

IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution  
N° 1578

1° QUE le Rapport annuel de La Financière agricole du Québec pour l'exercice financier terminé le 31 mars 2019 déposé à la présente séance soit approuvé;

2° QU'une version de ce rapport soit transmise au ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation et au ministre des Forêts, de la Faune et des Parcs, en vue d'un dépôt à l'Assemblée nationale.

-----

Madame Simard quitte la séance.

-----

**AUTORISATION À LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC  
DE VERSER UN MONTANT EN OUVERTURE DE CRÉDIT  
À L'ATTENTION DES PRODUCTEURS ET PRODUCTRICES ACÉRIQUES DU  
QUÉBEC POUR L'ANNÉE 2019-2020, INFORMATION**

La Financière agricole du Québec consent annuellement, depuis 2002, une ouverture de crédit aux Producteurs et productrices acéricoles du Québec, à même les fonds dont elle dispose ou par l'utilisation de son régime d'emprunts à court terme.

En avril 2018, La Financière agricole a été autorisé par le gouvernement à prendre des engagements financiers pour un montant n'excédant 15 M\$.

Comme l'ouverture de crédit requise pour le secteur acéricole est supérieure à la limite de 15 M\$, la société doit préalablement obtenir une autorisation du gouvernement pour consentir une ouverture de crédit d'un montant maximal de 50 M\$ pour le financement de l'avance à l'entaille de l'année récolte 2020. Des démarches en ce sens ont déjà été entreprises auprès du ministre responsable et du ministère des Finances.

Il appartiendra par la suite au conseil d'administration d'approuver ou non le consentement de l'ouverture de crédit sollicitée.

Les sommes proviendraient des fonds dont dispose La Financière agricole ou seraient empruntées dans le cadre du régime d'emprunts en vigueur.

**LEVÉE DE LA SÉANCE**

La séance est levée vers 9 h 45.

*(Original signé par Alain Gagnon)*

.....  
Président du conseil

*(Original signé par Ernest Desrosiers)*

.....  
Président-directeur général

*(Original signé par Claude Viel)*

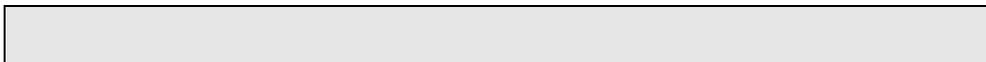
.....

*(Original signé par Renée Saint-Hilaire)*

.....  
secrétaire générale



- 05.4 Financement des Fermes boréales par Investissement Québec
- 05.5 Liste des contrats de 25 000 \$ et plus conclus du 1<sup>er</sup> avril au 31 juillet 2019
- 05.6 Direction de la vérification interne
  - 05.6.1 Présentation du rôle de la DVI, des champs d'intervention et des mécanismes visant la présentation de l'indépendance
  - 05.6.2 Huis clos avec le directeur de la DVI
- 05.7 Procès-verbal de la séance du 14 juin 2019
- 06. Rapport du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles de la séance du 10 septembre 2019
  - 06.1 Programme de formation des administrateurs – Volet budgétaire
  - 06.2 Ordre du jour de la séance du 10 septembre 2019
  - 06.3 Sujets découlant du procès-verbal précédent
    - 06.3.1 Gestion des projets majeurs en ressources informationnelles
    - 06.3.2 Analyse de la performance – Vice-présidence à la clientèle, suivi
  - 06.4 Présentation de la sécurité de l'information et du plan d'action 2019-2020
  - 06.5 Recommandations du rapport de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques « La gouvernance des sociétés d'État québécoises en 2019 » et plan d'action
  - 06.6 Dossier client unique MAPAQ-FADQ
  - 06.7 Portefeuille des projets et reddition de comptes
  - 06.8 Bilan 2018-2019 de l'application de la Politique interne sur la prise en compte des principes de développement durable dans les dossiers organisationnels structurants
  - 06.9 Procédure de divulgation d'actes répréhensibles – Modification
  - 06.10 Procès-verbal de la séance du 30 mai 2019



- 07. Varia :
  - 07.1 Atelier de planification stratégique, discussion
- 08. Date de la prochaine séance
- 09. Huis clos
- 10. Levée de la séance

**APPROBATION DES PROCÈS-VERBAUX  
DES SÉANCES TENUES LE 14 JUIN 2019 ET LE 26 AOÛT 2019**

Le projet de procès-verbal de la deux cent neuvième séance du conseil d'administration de La Financière agricole du Québec tenue le 14 juin 2019 ainsi que celui de la deux cent dixième séance du conseil d'administration de la société tenue le 26 août 2019 ont été transmis à chacun de ses membres avec l'avis de convocation et IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée, QUE le procès-verbal de la séance du 14 juin 2019 soit adopté et QUE le procès-verbal de la séance du 26 août 2019 soit adopté.

Résolution  
N° 1579

## SUJETS DÉCOULANT DU PROCÈS-VERBAL PRÉCÉDENT

Les sujets nécessitant un suivi sont de nouveau inscrits à l'ordre du jour.

Un tableau de suivi des dossiers soumis au conseil d'administration sera dorénavant joint en complément d'information.

## RAPPORT DE LA DIRECTION – PRÉSENTATION

Le rapport de la direction est déposé. Le président-directeur général fait le point sur la situation financière et les principaux enjeux de l'organisation en contextualisant les informations sur les dossiers et activités en cours, regroupés sous les volets suivants :

### Volet financier

#### – Données financières

Les résultats prévisibles révisés pour l'exercice financier 2019-2020 laissent entrevoir des revenus à la baisse par rapport au budget initial compte tenu du fait qu'un montant de 30 M\$ sera retenu à même la subvention annuelle allouée à la société pour la mise en place des nouvelles mesures de subvention à l'investissement.

L'excédent anticipé au 31 mars 2020 est estimé à 76,7 M\$. Cet excédent est appelé à diminuer de 5,4 M\$ lorsque le choix des producteurs de pommes de se retirer de l'ASRA pour migrer vers les programmes AGRI deviendra effectif.

#### – Paiements de programme

Les prévisions de compensations, indemnités ou dépenses de programme, le solde des fonds fiduciaires ASRA et ASREC et le solde du compte des participants aux programmes AGRI pour l'exercice financier 2019-2020 sont présentés.

Une diminution substantielle des paiements est anticipée en assurance stabilisation des revenus agricoles par rapport à 2018-2019. Le déficit du Fonds ASRA au 31 mars 2020 est estimé à 268,4 M\$ et est principalement lié au secteur porcin. Le solde du Fonds ASREC devrait se situer à 384,5 M\$ à la même date.

La société versera sous peu une première avance de paiement à 1 390 producteurs de foin et de pâturages dans le cadre du Programme d'assurance récolte. Cette avance s'élève à plus de 9 M\$. Les régions ayant été le plus touchées sont la Montérégie et le Bas-Saint-Laurent.

Des sommes très importantes se retrouvent toujours dans les comptes Agri-investissement et Agri-Québec, soit plus de 290 M\$ au total.

#### – Paiements en ASRA

Les compensations versées aux producteurs en assurance stabilisation des revenus agricoles pour les années d'assurance 2018 et 2019 sont présentées par produit. Le montant actuellement déboursé pour l'année d'assurance 2019 est de 54,9 M\$, un montant nettement inférieur à celui de l'an dernier.

– Paiements en ASREC

En date du 31 août 2019, les indemnités versées en ASREC pour l'année d'assurance 2019-2020 n'atteignent que 4,7 M\$, un reflet de la bonne saison de récolte dans l'ensemble. La Côte-Nord semble toutefois connaître un contexte moins favorable.

– Financement et faits saillants du rapport mensuel en financement au 31 juillet 2019

L'encours en financement atteint 5,5 G\$ au 31 juillet 2019, une augmentation de 6,3 % par rapport au 31 juillet 2018.

Le montant autorisé en financement et le nombre de certificats autorisés en date du 31 juillet 2019 ont légèrement diminué par rapport à la même date en 2018.

On observe une hausse des montants consentis en subvention pour la relève à temps partiel par rapport à l'année précédente.

Le pourcentage d'entreprises en arrérages est en légère augmentation, à 3,3 %, mais les pertes demeurent faibles, à 1,4 M\$.

Le Programme d'appui au développement des entreprises agricoles du Québec a stimulé d'importants investissements. En date du 4 septembre 2019, on compte 3 971 projets pour des montants admissibles aux subventions à l'investissement de 56,4 M\$.

La consolidation de prêts a augmenté de 44,2 %. Les bas taux d'intérêt incitent les entreprises à se refinancer.

Les montants engagés en subvention pour la relève sont stables par rapport à la même date en 2018 et le nombre de personnes concernées a augmenté de 5 %.

## Volet stratégique

– Plan stratégique

### Orientation 1 – Contribuer au développement économique des entreprises

À la date limite du 1<sup>er</sup> octobre 2019, 90 % des rendements des récoltes 2018 avaient été déclarés. Le service transactionnel a été peu utilisé avec seulement 240 déclarations faites directement par les producteurs contre 2 700 déclarations saisies par le personnel des centres de services. Un plan d'action sera élaboré pour amener la clientèle à prendre le virage numérique.

Pour la protection Céréales, maïs-grain et protéagineuses, 94 % des rendements de 2017 étaient disponibles pour les calculs du rendement probable, une augmentation significative par rapport à la moyenne de 2008 à 2016 qui amène de la précision.

Les producteurs de pommes ont voté dans une proportion de 92 % en faveur du retrait de leur produit du programme ASRA pour bénéficier des programmes AGRI. Les modifications requises aux différents programmes seront déposées à la séance du 1<sup>er</sup> novembre prochain.

Le Programme d'aide de transition pour le secteur du veau de lait a permis aux producteurs de bénéficier d'une aide financière de 1 994 674 \$. Le budget de 2 M\$ alloué au programme a été complètement dépensé.

Les discussions sur les notions de temps plein et de temps partiel au sens du Programme d'appui financier à la relève agricole seront reprises par la Table de travail en financement FADQ-UPA.

La société se penchera de plus sur les critères d'admissibilité à ses programmes de financement dans l'objectif de disposer de plus de latitude pour supporter les entreprises agricoles et agroalimentaires.

Les travaux visant à regrouper les mesures du Programme d'appui au développement des entreprises agricoles du Québec et du Programme d'appui à la diversification et au développement régional dans un nouveau programme de subvention à l'investissement sont en cours.

Le comité mixte sur la relève agricole, composé de représentants de la FADQ, de la FRAQ et de l'UPA, s'est réuni le 5 septembre.

Dans le cadre du Plan de soutien au financement des investissements en matière de bien-être animal et d'efficacité énergétique, 649 demandes représentant des investissements totaux de 570,3 M\$, dont 95,7 M\$ en investissements admissibles, ont été traitées et acceptées. L'estimation des subventions à l'investissement s'élève à 12,7 M\$ au 11 septembre 2019.

### Orientation 2 – Renforcer l'expertise et l'innovation

La société s'est abonnée pour un an à LifeSpeak, une plateforme numérique offrant des capsules d'experts sur une quarantaine de sujets en lien avec la santé et le bien-être des personnes. Ces capsules seront disponibles en tout temps pour l'ensemble des employés.

La prochaine mesure de la mobilisation des employés est prévue en novembre 2019. Les résultats seront diffusés en janvier 2020. La société vise l'obtention de la certification « Employeur remarquable ».

La rédaction du dossier d'affaires du projet « Conception et mise en œuvre du nouveau modèle d'affaires en financement » est en cours et sera complétée pour juin 2020.

L'appel d'offres pour le choix et l'intégration de la Solution numérique des interactions avec la clientèle (SNIC) est en cours.

Le dossier d'opportunité du projet Dossier client unique FADQ-MAPAQ est en voie de finalisation. L'enjeu des ressources humaines et financières a été abordé avec le MAPAQ.

Le dossier d'affaires du projet « Optimisation des processus de gestion du volume assurable des produits Bouvillons/Bovins d'abattage et Veaux d'embouche » sera complété pour avril 2020.

Le bilan 2018-2019 de l'application de la Politique interne sur la prise en compte des principes de développement durable est à l'ordre du jour de la présente séance.

En date du 10 septembre 2019, 1 087 clients étaient inscrits au Zéro papier. Les employés profitent de toutes les occasions pour en faire la promotion afin de se rapprocher de l'objectif de 3 000 inscriptions en mars 2020.

#### – Veille stratégique

### Publications récentes

La Banque du Canada prévoit une croissance du PIB réel en moyenne à 1,3 % en 2019 et à environ 2 % en 2020 et 2021. Elle anticipe que le taux d'inflation se maintiendra autour de la cible de 2 %. Le contexte demeure favorable au niveau canadien avec un taux directeur de 1,75 %.

La guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine et le jeu des tarifs douaniers n'est pas sans impacts sur les producteurs. Le conflit pourrait amener la Chine et les États-Unis à liquider leur surplus sur le marché canadien et ailleurs, ce qui fera diminuer les prix des produits (comme le soya ou le porc). Cette baisse des prix pourrait nuire aux producteurs locaux. De plus, on pourrait assister à une augmentation du prix de certaines composantes ou de certains produits faits en Chine (comme la machinerie agricole, l'acier ou l'aluminium).

Un état de la situation financière des entreprises porcines est déposé en document d'information complémentaire. Les recettes agricoles et le cheptel porcin ont augmenté de 2008 à 2018. En 2018-2019, le financement autorisé atteint 101 M\$, dont 36 M\$ utilisés pour la construction de bâtiments, soit trois fois plus qu'en 2017-2018. Les producteurs indépendants sont toutefois de moins en moins nombreux dans ce secteur.

Les compensations de 1,75 G\$ sur 8 ans annoncées par le gouvernement fédéral pour indemniser les producteurs à la suite de la conclusion de l'Accord économique et commercial global (AECG) et du Partenariat transpacifique global et progressiste (PTPGP) sont significatives pour la société dont la moitié du portefeuille de prêts est dans cette production. Ce montant s'ajoute aux 250 M\$ sur 5 ans annoncés en 2016 en prévision de l'entrée en vigueur provisoire de l'AECG.

D'autres annonces sont à venir pour les secteurs sous gestion de l'offre une fois la ratification de l'Accord Canada-États-Unis-Mexique (ACEUM) et d'autres sommes attendues pour indemniser les producteurs de volailles et d'œufs en lien avec l'AECG et le PTPGP.

La production de sirop d'érable a connu une année record en 2019 avec 159 M de livres récoltées.

La Fédération des producteurs d'œuf attribuera des unités de quota à 5 candidats dans le cadre d'un programme d'aide au démarrage des producteurs d'œufs dédiés à la vente directe.

Les Éleveurs de volailles réaliseront un projet pilote par lequel 10 nouveaux producteurs se verront attribuer un contingent annuel de 2 000 poulets pendant 5 ans pour la mise en marché directe. La production hors quota autorisée est passée de 100 poulets à 300 poulets.

Le Québec se situe au 7<sup>e</sup> rang parmi les provinces canadiennes en ce qui a trait au bénéfice moyen d'exploitation par ferme, avec 83 000 \$ par rapport à 88 000 \$ pour le Canada. Ces données doivent être relativisées en raison de la grande diversité entre les provinces. Les secteurs ayant généré les meilleurs bénéfices d'exploitation sont les producteurs de volailles et d'œufs, de pommes de terre et de porcs. L'outil Analyse financière personnalisée permet à une entreprise de se comparer à la moyenne de la clientèle de la société.

Des démarches ont été entreprises pour assurer le renouvellement du crédit d'impôt renouvelable pour les utilisateurs de la formule vendeur-prêteur.

La conjoncture économique agricole québécoise apparaît fort variable d'une production à l'autre, mais dans l'ensemble le résultat affiché par l'Agroindicateur pour 2019 indique que, si les tendances se maintiennent, le revenu agricole net des producteurs au Québec pourrait atteindre 1,16 G\$ en 2019, un retour à la normale. Sauf exception, l'Agroindicateur vise habituellement juste.

Malgré une augmentation moyenne de 40 % de la valeur des terres agricoles transigées de 2014 à 2018, la publication Transac-TERRES indique que la valeur régionale moyenne est très variable.

Le Rapport annuel 2018-2019 de La Financière agricole a été déposé à l'Assemblée nationale.

## Volet communications

### Rencontres

Outre la visite de l'Institut national d'agriculture biologique du Cégep de Victoriaville et la visite de 6 entreprises agricoles dans différentes régions du Québec du président-directeur général, les groupes suivants ont été rencontrés :

- Comité de suivi du groupe de travail sur l'assurance récolte
- Producteurs de veaux de grain
- Producteurs de grains du Québec
- Secteur porcin
- Les Producteurs de pommes de terre du Québec
- Association des producteurs maraîchers du
- Conseil québécois des plantes fourragères

### Communiqués

Des communiqués ont été diffusés sur les sujets suivants :

- Dévoilement des 10 finalistes du 14<sup>e</sup> Concours *Tournez-vous vers l'excellence!*
- La Financière agricole dépose son bilan de mi-saison en assurance récolte 2019
- ASRA : Plus de 10 M\$ en soutien aux producteurs d'agneaux
- ASRA : Plus de 53 M\$ en soutien aux producteurs du secteur bovin

## Actualités

La société a suivi les travaux de la Commission parlementaire sur les pesticides.

L'annonce de l'enveloppe d'investissement agricole de 250 M\$ sur 5 ans afin d'accroître les investissements dans le secteur agricole et agroalimentaire découle de la Politique bioalimentaire.

Les administrateurs procèdent au visionnement d'une vidéo visant à partager avec les employés les remerciements formulés à la direction et aux équipes par le conseil d'administration à la séance du 14 juin dernier.

Des ajustements aux fiches exécutives seront proposés sous peu au conseil d'administration.

Les membres reviennent sur différents sujets.

En réponse à une préoccupation soulevée au regard des modalités de versements des compensations fédérales qui pourraient être sur la base de « premier arrivé, premier servi », le sous-ministre confirme que le MAPAQ s'applique à faire valoir au gouvernement fédéral l'importance des critères qui seront retenus.

En lien avec la Commission parlementaire sur les pesticides, la société a sensibilisé le ministre aux mesures permettant de supporter les productions émergentes et la production biologique tout en faisant ressortir le fait que la société doit être informée des manquements des entreprises à la réglementation applicable par l'autorité responsable, le ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques, avant de pouvoir intervenir dans le cadre de ses programmes. Au-delà de la question des pesticides, une réflexion sur ce que la société pourrait faire de plus en matière agroenvironnementale est suggérée.

Les administrateurs invitent la direction à se donner un plan d'action pour atteindre l'objectif de 3 000 inscriptions au Zéro papier en mars 2020.

**RAPPORT DU COMITÉ DE VÉRIFICATION  
DE LA SÉANCE DU 10 SEPTEMBRE 2019**

-----

Le comité de vérification a tenu une séance le 10 septembre 2019.

Madame Pascale Mongrain, présidente du comité, fait rapport au conseil d'administration.

-----

-----

Depuis 2010, la méthodologie de tarification en ASRA permet d'amortir sur une période de 15 ans le déficit du fonds cumulé au 31 mars 2010, les deux tiers étant à la charge de la société et le tiers restant à la charge des adhérents. Le déficit cumulé du fonds ASRA est constitué des compensations versées au cours des années antérieures à 2010. Le déficit s'élevait alors à 760 M\$, dont près de 688 M\$ attribuables au secteur porcin. Au 31 mars 2019, ce montant s'élevait toujours à près de 306 M\$ pour le secteur porcin. Le déficit passé sera totalement remboursé dans 6 ans. Si ce n'était que du déficit passé, le Fonds ASRA afficherait un solde positif d'environ 65 M\$.

Le remboursement de ce déficit fait l'objet d'une surprime spécifique dans la méthodologie de calcul des taux de contributions prévus à l'ASRA qui s'ajoute aux taux de base. Pour 2019, cette surcharge d'environ 57 M\$ pour les deux produits représente respectivement près de 96 % et 89 % de la prime totale pour le porcelet et le porc.

L'introduction d'une franchise en remplacement de la modulation du partage de la prime, l'application du nouveau modèle de coût de production et l'entrée en vigueur de la nouvelle convention de mise en marché dans le secteur porcin modifient le niveau de couverture en assurance stabilisation des revenus agricoles (ASRA) et, en conséquence, diminuent les probabilités d'intervention du programme.

Dans ce contexte, les représentants du secteur porcin craignent que les entreprises de grande taille qui sont impactées par la franchise puissent se retirer de l'ASRA et se soustraire ainsi au remboursement de leur part du déficit du 31 mars 2010. Or, un désistement de ces entreprises aurait un impact significatif sur la gestion du déficit antérieur et sur les assurés qui demeureraient adhérents au programme ASRA.

Des frais administratifs de résolution de contrats, correspondant à 25 % de la contribution lors de la dernière année d'assurance, sont exigés lors de l'exclusion d'une entreprise. De plus, pour tous les cas d'exclusion, l'adhérent ne peut s'assurer de nouveau au programme ASRA pour une période de deux ans. Si l'entreprise adhère de nouveau à l'ASRA après cette période, une contribution exceptionnelle d'équilibre (CEE) lui est exigée. Ces mesures n'apparaissent pas suffisantes pour prévenir le retrait de grandes entreprises du programme.

Malgré ces dispositions, en 2018, des entreprises affiliées à une entreprise porcine de grande taille ont demandé à la société de s'exclure du programme ASRA. Les frais de résolution ne représentent pas la part annuelle du déficit que devait assumer l'entreprise. En conséquence, les entreprises toujours assurées ont vu leur cotisation annuelle augmenter, assumant ainsi la part du solde du déficit laissée par l'entreprise qui s'est désistée, ce qui soulève un enjeu d'équité. Un tableau présentant l'effet de baisses de 10 et de 20 % des volumes assurés sur la prime unitaire liée au déficit passé et le coût supplémentaire que devrait assumer un producteur semblable à la ferme-type est déposé.

Il devient pressant d'agir pour l'année d'assurance 2020 puisque la mesure ne pourra s'appliquer à des années d'assurance antérieures de façon rétroactive.

Compte tenu de ce qui précède, et par souci d'équité envers les entreprises porcines qui restent adhérentes au programme ASRA, il est proposé de mettre en place une mesure spécifique pour les entreprises qui se désisteront ou seront exclues du programme pour les produits Porcelets et Porcs. Cette mesure doit permettre de faire acquitter, selon des modalités à établir, la part du solde du déficit au 31 mars 2010 par ces entreprises.

Par ailleurs, il est aussi envisagé de modifier le calcul de la contribution exceptionnelle d'équilibre pour les entreprises du secteur porcin qui se seraient désistées du programme ASRA avant la mise en place de cette nouvelle mesure, soit avant 2020, afin que cette contribution reflète la part du déficit passé qu'elles n'ont pas remboursée au moment de leur désistement.

Après échanges, le conseil d'administration considère que le statu quo ne peut être maintenu, non seulement en termes d'équité pour les producteurs, mais aussi en termes d'incidence financière pour la société qui assume les 2/3 du déficit. La société fait aussi face à un risque d'incohérence face aux orientations gouvernementales de 2010 si les petites entreprises se retrouvent à payer des primes plus élevées à la suite du retrait d'entreprises.

Monsieur Desrosiers mentionne qu'au-delà de l'ASRA, une analyse par une firme externe sur l'évolution de ce secteur qui a beaucoup changé a été amorcée. Elle devrait apporter un éclairage sur les meilleures façons de supporter le secteur à plus long terme. L'étude est attendue au début de 2020.

-----

**PROGRAMME D'ASSURANCE STABILISATION DES REVENUS AGRICOLES  
– PORCELETS ET PORCS – OBTENIR L'ACCORD POUR DÉVELOPPER UNE  
PROPOSITION DE MESURE VISANT À S'ASSURER QUE TOUTE ENTREPRISE QUITTANT LE  
PROGRAMME PAIE SA PART DU SOLDE DU DÉFICIT ANTÉRIEUR AU 31 MARS 2010**

Résolution  
N° 1580

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition faite et dûment appuyée :

QUE le conseil d'administration confie à la direction le mandat de proposer, pour la séance du conseil d'administration du 1<sup>er</sup> novembre 2019, un mécanisme permettant de traiter équitablement les adhérents du programme ASRA au regard du solde du déficit du fonds ASRA antérieur au 31 mars 2010.

– **Ordres du jour de la séance du 10 septembre 2019**

L'ordre du jour de la séance du comité de vérification tenue le 10 septembre 2019 est déposé.

– **Sujets découlant des procès-verbaux précédents**

- État de situation – Choix ASRA-AGRI pour les entreprises du secteur pomicole

Un état d'avancement des démarches liées à la demande des Producteurs de pommes du Québec (PPQ) de se retirer du programme ASRA pour participer aux programmes Agri-Québec et Agri-Québec Plus, selon les mêmes conditions que celles offertes à d'autres productions en 2016, est déposé.

Sur autorisation du gouvernement, les PPQ ont tenu un vote au cours de l'été 2019. Les entreprises visées étaient celles ayant adhéré au programme ASRA pour l'année d'assurance 2018-2019 et celles qui s'étaient prononcées en 2016 toujours en production, mais non adhérentes actuellement à l'ASRA. Sur les 197 entreprises contactées, 103 d'entre elles ont exercé leur droit de vote.

Les résultats du vote ont été communiqués à la société. Les répondants ont voté à 92 % en faveur d'un retrait du programme ASRA et une migration vers les programmes AGRI.

Les modifications requises au programme ASRA et aux programmes Agri-Québec et Agri-Québec Plus seront présentées à la prochaine séance du conseil d'administration.

Le solde du compte du Fonds ASRA pour le produit Pommes ne sera pas versé aux producteurs. Le ministre s'est toutefois montré ouvert à ce que la société se penche, dans un deuxième temps, sur l'élaboration d'un programme complémentaire permettant de générer des retombées positives pour le secteur pomicole.

– **Financement des Fermes boréales par Investissement Québec**

En juin 2019, le gouvernement a annoncé la transformation du modèle d'intervention d'Investissement Québec (IQ). Cette dernière deviendra ainsi le principal moyen d'action du gouvernement sur le terrain pour appuyer l'investissement, l'innovation technologique et le développement des entreprises.

Le 7 août 2019, un article faisait état de l'octroi d'un prêt par IQ d'un montant de 2 M\$ aux Fermes boréales, sur une période de 10 ans et sans intérêt. L'aide est ponctuelle et ne découle pas du programme ESSOR administré par le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) et IQ puisqu'il ne couvre pas la production primaire en agriculture, mais plutôt le volet transformation. Les intérêts sur le prêt seront payés à IQ à même le Fonds de développement économique, fonds dédié exclusivement aux activités de IQ.

[REDACTED]

[REDACTED]

Le financement de l'agriculture est historiquement dévolu à La Financière agricole. Or, le prêt de IQ est venu supporter des activités de production du secteur primaire.

Les principales raisons invoquées pour justifier cette intervention sont que le projet est en région éloignée, qu'il présente une solution à une problématique récurrente de santé du cheptel porcin en lien avec la concentration des élevages dans certaines régions et qu'il s'appuie sur des maternités collectives. De plus, il s'agit d'un nouveau modèle d'affaires répondant aux normes de bien-être animal et le projet permet la création de 50 emplois.

[REDACTED]

La Financière agricole et Investissement Québec ont des missions qui peuvent se recouper au moment de financer les entreprises du secteur agroalimentaire. À cet effet, la société avait signé une entente de partenariat en 2005 qui délimitait le champ d'intervention des deux organisations en fonction de leurs forces et spécialités respectives, principalement en ce qui a trait à la transformation. Cette entente est déposée.

Cette situation fait ressortir deux enjeux :

- 1) En principe, deux sociétés d'État ne doivent pas intervenir dans le même secteur d'activités.
- 2) Les autres entreprises agricoles pourraient demander de bénéficier des mêmes avantages que les Fermes boréales.

[REDACTED]

Le sous-ministre informe les administrateurs du projet de concept des autorités gouvernementales d'équipe économique bioalimentaire composée du MEI, de IQ, du MAPAQ et de la FADQ. Cette équipe viendrait préciser les missions respectives des différentes entités concernées et identifier les complémentarités possibles. Les administrateurs accueillent favorablement cette opportunité en rappelant que le développement de l'offre de service de la société en agroalimentaire, à l'intérieur d'un certain créneau, s'inscrit dans son plan stratégique et de la Politique bioalimentaire. Il est aussi rappelé que la loi constitutive de la société lui permet de recevoir des mandats gouvernementaux.

Le conseil d'administration confie au président-directeur général :

- de contribuer activement aux travaux visant à clarifier les rôles respectifs des entités concernées;
  - d'amorcer, en parallèle, une réflexion sur la façon adéquate d'offrir des produits de financement à des entreprises agricoles qui ne seraient pas détenues majoritairement par des personnes pratiquant l'agriculture et de porter cette question à la Table de travail en financement.
- **Liste des contrats de 25 000 \$ et plus conclus du 1<sup>er</sup> avril au 31 juillet 2019**

Conformément à la Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État, le conseil d'administration doit être informé de tout contrat de service comportant une dépense de 25 000 \$ et plus.

Du 1<sup>er</sup> avril au 31 juillet 2019, dix contrats répondant à ce critère ont été conclus, dont quatre à la suite d'un appel d'offres public, deux à la suite d'un appel d'offres sur invitation et quatre conclus de gré à gré. Ces contrats totalisent un peu plus de 4,1 M\$.

Le comité a questionné le fait que les différents volets d'un contrat puissent être réalisés par des fournisseurs différents. La direction a expliqué que cette façon de faire, pratiquée par l'ensemble des organisations gouvernementales, n'a aucune incidence négative puisque la vision d'un projet est toujours portée à l'interne. Cette pratique permet même d'assurer une forme de contrôle.

Le comité s'est également informé des mesures en place pour éviter qu'un contrat ne soit fractionné en contrats de moins de 25 000 \$. Monsieur Desrosiers mentionne voir tous les contrats conclus avec une personne physique de moins de 50 000 \$. Quant aux autres contrats de services de moins de 25 000 \$, la Direction des ressources financières et matérielles s'assure du respect des règles applicables aux organismes publics en matière de gestion contractuelle, incluant celles sur le fractionnement des contrats et la rotation des fournisseurs.

Le conseil d'administration prend acte de la liste des contrats de service comportant une dépense de 25 000 \$ et plus déposée à la présente séance.

Des informations complémentaires sur les normes de gestion contractuelles seront présentées au comité de vérification à sa prochaine séance.

#### – **Direction de la vérification interne (DVI)**

- Présentation du rôle de la DVI, des champs d'intervention et des mécanismes visant la présentation de l'indépendance

Le comité de vérification a observé que les mandats ad hoc et la sollicitation de la vérification interne en services-conseils avaient connu une croissance en 2018-2019. Il s'est questionné sur l'indépendance de la DVI, puisqu'elle pourrait être appelée à vérifier des dossiers dans lesquels sa contribution avait été sollicitée.

Le comité a donc demandé des informations complémentaires permettant de s'assurer que l'indépendance de la fonction de vérification interne est préservée.

Une présentation détaillée sur les pratiques en place à la Direction de la vérification interne et faisant état des bonnes pratiques établies pour préserver l'indépendance de la direction a été faite au comité. Elle est déposée.

Les mandats de services-conseils sont prévus et encadrés par les normes de l'IIA. À la société, une bonne partie du temps consacré aux services-conseils est liée à des mandats statutaires. Dans les autres cas, il s'agit le plus souvent de courtes interventions pour soutenir les gestionnaires ou la direction.

La présentation a permis au comité de conclure que les mécanismes et les pratiques en place à la DVI permettent d'assurer l'indépendance nécessaire à la réalisation de sa mission, dans le respect des normes de l'IIA, et d'apporter une valeur ajoutée, tant à l'organisation qu'au comité de vérification, en offrant sa contribution en aval des travaux.

- Huis clos avec le directeur de la DVI

Les membres du comité ont rencontré le directeur de la vérification interne à huis clos.

#### – **Procès-verbal de la séance du 14 juin 2019**

Le comité dépose le procès-verbal de la séance du 14 juin 2019.

**RAPPORT DU COMITÉ DE GOUVERNANCE, D'ÉTHIQUE  
ET DE RESSOURCES HUMAINES ET INFORMATIONNELLES  
DE LA SÉANCE DU 10 SEPTEMBRE 2019**

-----

Le comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles a tenu une séance le 10 septembre 2019.

Monsieur Alain Gagnon, président du comité, fait rapport au conseil d'administration.

-----

Le Programme de formation continue à l'intention des membres du conseil d'administration de La Financière agricole propose des formations individuelles et des activités de perfectionnement pertinentes en lien avec la gouvernance.

Outre les formations individuelles, des formations collectives sont maintenant offertes aux membres après les séances du conseil selon l'agenda prévu.

Initialement, un montant annuel se situant entre 1 000 \$ et 1 500 \$, par administrateur, excluant le président-directeur général et le sous-ministre qui peuvent suivre des formations à ce titre, avait été retenu pour un budget annuel d'environ 20 000 \$, incluant les formations collectives.

Des demandes d'inscriptions à des formations composées de plusieurs modules, dont le coût excède le budget prévu, ont été adressées au président du conseil d'administration.

Dans les circonstances, le comité a estimé opportun d'apporter des précisions aux modalités d'application du programme de formation des administrateurs et de clarifier la répartition du budget entre les formations collectives et individuelles.

La direction s'est informée des pratiques en cours au sein de la Régie de l'assurance-maladie du Québec, de la Société de l'assurance automobile du Québec et de Retraite Québec.

Au niveau du budget de formation, l'ordre de grandeur s'avère semblable à celui de la société. Les trois sociétés mettent l'emphase sur les formations collectives.

Ces organisations limitent le montant de formation par administrateur, par exemple, un montant correspondant à un module dispensé par le Collège des administrateurs de sociétés (CAS), mais assument l'entièreté des coûts de ce module.

À la lumière de ces informations, le comité soumet une proposition de répartition du budget et des modalités d'application pour discussion.

Le conseil d'administration considère que la formation collective doit être privilégiée en terme budgétaire. Tous les administrateurs peuvent ainsi en bénéficier, ce qui favorise une certaine uniformité au sein du conseil.

Après échanges, les orientations suivantes sont retenues :

- Le budget annuel de formation sera réparti comme suit : 12 500 \$ pour les formations collectives et 7 500 \$ pour les formations individuelles;
- En début d'année budgétaire, le montant alloué aux formations collectives sera protégé pour assumer les coûts de deux à trois formations;
- Un équilibre sera assuré entre les formations sur la gouvernance et les formations sectorielles en lien avec les activités de la société;
- Lorsque pertinent, le Secrétariat général fera émettre une attestation individuelle de formation collective suivie par les administrateurs;

- Les administrateurs ayant bénéficié de formations individuelles seront invités à en partager le contenu avec leurs collègues à une séance ultérieure;
- Les membres seront invités, au plus tard le 1<sup>er</sup> mars de chaque année, à présenter leur demande de formation individuelle pour la prochaine année budgétaire, et ce, indépendamment de la date de ces formations;
- S'il s'avère que le budget de formation collective ne soit pas pleinement utilisé pour une année donnée, le solde pourra être alloué à des formations individuelles et inversement;
- Un registre des formations autorisées par le président du conseil d'administration et des coûts permettra d'assurer le suivi approprié.

-----

#### **PROGRAMME DE FORMATION DES ADMINISTRATEURS – VOLET BUDGÉTAIRE**

Pour donner suite à la recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles d'apporter des précisions aux modalités d'application du programme de formation des administrateurs et de clarifier la répartition du budget entre les formations collectives et individuelles, IL EST RÉSOLU sur proposition faite et dûment appuyée :

Résolution  
N° 1581

1° QUE les orientations établies à la présente séance soient approuvées;

2° QUE les modifications de concordance requises soient intégrées au Programme de formation continue à l'intention des membres du conseil d'administration de La Financière agricole.

#### **– Ordre du jour de la séance du 10 septembre 2019**

L'ordre du jour de la séance du comité du 10 septembre 2019 est déposé.

#### **– Sujets découlant du procès-verbal précédent**

##### ➤ Gestion des projets majeurs en ressources informationnelles

Compte tenu du fait que la société doit réaliser, au cours des dix prochaines années, des projets majeurs en ressources informationnelles inscrits au Plan québécois des infrastructures en ressources informationnelles, le comité, en tenant compte des commentaires formulés par le Dirigeant principal de l'information (DPI), avait souscrit à la mise en place d'un comité d'audit pour les projets majeurs en RI.

Le DPI a transmis le modèle de mandat mis en place au ministère de la Justice du Québec (MJQ). L'analyse du mandat du comité d'audit du MJQ a permis de constater que ce type de structure n'était pas adapté aux besoins de la société puisqu'il s'applique davantage à des projets de transformation organisationnelle, et qu'il donne le contrôle du projet à des externes.

Le DPI avait aussi proposé à la société de recourir à un expert conseil en gestion des projets majeurs et a soumis le nom d'anciens titulaires d'emploi supérieur en RI.

La société a retenu les services d'un ancien titulaire d'emploi supérieur, choisi pour son expertise, qui fournira une opinion externe et indépendante sur les projets majeurs de la société et qui contribuera à la mise en place des mécanismes de gouvernance et de gestion requis. Le DPI a dit souscrire à cette approche.

L'expert retenu possède une solide expertise, ayant mené des projets majeurs dans des organisations publiques dont la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances, la Régie des rentes du Québec, Retraite Québec et le Centre de services partagés du Québec. Son expertise permettra à la société de bien cerner les enjeux et les risques dans ses projets majeurs.

Le comité a souscrit au modèle retenu tout en exprimant leurs besoins en matière de reddition de comptes pour être en mesure de jouer pleinement leur rôle et d'assumer leurs responsabilités en RI.

Puisque la Direction de la vérification interne (DVI) a un mandat de vérification au regard des RI, le comité adressera sa préoccupation au comité de vérification afin que ce dernier confie un mandat à la DVI permettant au comité de gouvernance de suivre l'évolution des projets et d'apprécier la performance de l'organisation.

➤ Analyse de la performance – Vice-présidence à la clientèle, suivi

Le plan d'action qui découlera de l'analyse de la performance de la Vice-présidence à la clientèle sera déposé au comité à sa séance de novembre 2019.

– **Présentation de la sécurité de l'information et du plan d'action 2019-2020**

La sécurité de l'information est une préoccupation qui ne cesse de croître compte tenu de la multiplication des cas de fuites de données sensibles au cours des dernières années.

Il apparaît inévitable que l'appareil gouvernemental soit éventuellement la cible d'une cyberattaque, qu'elle provienne de l'interne ou de l'externe.

Un portrait global de l'encadrement et des mesures mises en place permettant de gérer la sécurité de l'information à la société et le Plan d'action 2019-2020 en matière de sécurité de l'information ont été présentés au comité.

La Directive sur la sécurité de l'information gouvernementale, en vigueur depuis le 15 janvier 2014, est notamment appuyée par un cadre gouvernemental de gestion de la sécurité de l'information. Ce cadre détermine les responsabilités des organismes en matière de sécurité de l'information, dont celles du responsable organisationnel de la sécurité de l'information (ROSI).

Le ROSI communique les orientations et les priorités d'intervention gouvernementales en matière de sécurité de l'information. Il assiste le dirigeant de l'organisme public pour ce qui est de la détermination des orientations stratégiques et des priorités d'intervention. De plus, il le représente en matière de déclaration des incidents de sécurité de l'information à portée gouvernementale.

Pour répondre à ses responsabilités, le ROSI doit :

- soumettre à la consultation du comité chargé de la sécurité de l'information de son organisation, les orientations, les politiques, les directives, les cadres de gestion, les priorités d'actions, les éléments de reddition de comptes ainsi que tout événement ayant mis ou qui aurait pu mettre en péril la sécurité de l'information;
- s'assurer de la coordination et de la cohérence des actions de sécurité de l'information menées au sein de son organisation par d'autres intervenants, dont les détenteurs de l'information, ainsi que les unités responsables des ressources informationnelles, de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels, de la gestion documentaire, de la sécurité physique et de l'éthique;
- s'assurer de la contribution de son organisation au processus de gestion des risques et des incidents de sécurité de l'information à portée gouvernementale;
- définir et mettre en œuvre les processus officiels de sécurité de l'information portant sur la gestion des risques, la gestion de l'accès à l'information et la gestion des incidents ayant mis ou qui auraient pu mettre en péril la sécurité de l'information gouvernementale;
- s'assurer de la prise en charge des exigences de sécurité de l'information lors de la réalisation de projets de développement ou de l'acquisition de systèmes d'information;
- coordonner l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme officiel et continu de formation et de sensibilisation en matière de sécurité de l'information.

Afin de bien répondre à ces responsabilités, plusieurs mesures ont été mises en place à la société au cours des dernières années. Elles ont été présentées au comité.

Un audit externe lié au respect de la norme ISO2705, une norme internationale concernant la sécurité de l'information, a été réalisé. En outre, un plan d'action annuel qui détermine les activités à réaliser pour assurer une gestion efficace de la sécurité de l'information est mis en œuvre chaque année.

Le comité a mentionné que la période de 5 ans retenue pour la réalisation d'une analyse de risques lui apparaît longue à première vue.

Le comité s'est montré très sensible face à ce risque grandissant, d'autant plus que la société aura recours à davantage de ressources externes pour la réalisation de ses projets majeurs et que le Dossier client unique FADQ-MAPAQ l'amènera à détenir encore plus de données sensibles sur la clientèle agricole.

Le comité a demandé de prévoir, à la séance du conseil d'administration du 1<sup>er</sup> novembre 2019, une présentation sur les mesures mises en place pour bien gérer la sécurité de l'information à la société et les travaux d'amélioration en cours, incluant les résultats de l'analyse de risques et des recommandations de la firme BDO.

– **Recommandations du rapport de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques « *La gouvernance des sociétés d'État québécoises en 2019* », et plan d'action**

L'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP) a finalisé un second rapport sur la gouvernance des sociétés d'État québécoises en août 2019.

La Financière agricole a obtenu une note de 74, une belle progression par rapport aux 56 points obtenus en 2017. Sur les 24 sociétés d'État étudiées, la société se situe dans la médiane.

Les scores attribués par l'IGOPP sont fonction des exigences de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, et ce, même si la loi constitutive de la société, qui a préséance, prévoit des principes de gouvernance différents, par exemple, sur la composition du conseil d'administration.

Les constats qui en ressortent sont les suivants :

#### Éléments positifs

- Le rapport annuel 2017-2018 fait mention que des changements ont été apportés pour donner suite aux recommandations du rapport 2017 de l'IGOPP.
- Le comité de vérification est formé de membres indépendants.
- Lors de l'évaluation de l'IGOPP, il n'y avait pas de mandats échus au sein du conseil d'administration (CA) et un seul poste était vacant (poste occupé par une femme).
- L'assiduité des administrateurs aux séances est excellente.
- La grille qui relie les compétences individuelles des membres aux compétences recherchées pour l'ensemble du CA est citée en exemple.
- Les administrateurs indépendants sont rémunérés.
- Le conseil d'administration est impliqué dans le processus de planification stratégique.

#### Éléments non modifiables par la société

La composition du conseil d'administration est régie par la loi constitutive de la société, ce qui rend certaines recommandations inapplicables à moins de modifications législatives :

- la nomination d'au moins 2/3 de membres indépendants au CA;
- l'absence du sous-ministre au conseil;
- la réduction du délai de publication du rapport annuel.

Un plan d'action a été élaboré pour mettre en place les améliorations pouvant l'être par la société. Les actions sont présentées sous forme de plan d'action, en fonction des quatre dimensions analysées par l'IGOPP.

- Établir et divulguer une règle en cas de faible taux de participation des administrateurs aux séances.
- Mentionner dans le rapport annuel que le CA peut utiliser un budget discrétionnaire s'il souhaite faire appel à des conseillers externes.
- Expliquer notre processus de nomination des administrateurs sur notre site Web.
- Divulguer la formation collective et individuelle des administrateurs dans le rapport annuel : contenu, durée, participation (s'inspirer de Retraite Québec).
- Divulguer les critères pour établir la rémunération et les autres conditions de travail du PDG dans le rapport annuel.
  - S'inspirer de la Caisse de dépôt et placement du Québec.
  - Vérifier avec le conseil exécutif ce qui est public versus confidentiel.
- Maintenir notre section du site Web portant sur la gouvernance à jour et la bonifier.
- Ajouter les biographies des membres du CA sur notre site Web.
- Divulguer la rémunération du PDG et des hauts dirigeants dans le rapport annuel : valeurs et modalités des régimes de retraite, indemnités de départ, primes à la signature, critère pour les bonis annuels.
  - Vérifier avec le conseil exécutif ce qui est public ou confidentiel.

La société se penchera en parallèle sur les pratiques des organisations ayant obtenu les plus hauts scores attribués par l'IGOPP dans un objectif d'amélioration continue.

– **Dossier client unique MAPAQ-FADQ**

Le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation et La Financière agricole ont reçu le mandat d'évaluer différentes pistes de solution afin de simplifier et d'unifier les processus de collecte d'informations auprès des producteurs par la création d'un guichet unique.

Les deux organisations ont complété, en juillet 2019, un dossier d'opportunité du projet qui a permis de préciser les besoins d'affaires, d'identifier la problématique reliée à la situation actuelle et à la situation souhaitée, de déterminer les options possibles et d'évaluer les coûts relatifs à la prochaine étape (phase de planification du projet) ainsi que ceux relatifs à l'envergure du projet dans son ensemble.

Les bénéfices anticipés sont réels. Ce projet comporte toutefois un enjeu de ressources pour la société. Les discussions avec le ministère sur cet élément demeurent à finaliser avant de passer à la phase de réalisation de l'analyse préliminaire afin de ne pas compromettre la livraison d'autres dossiers priorités par la société. Le cabinet a été sensibilisé à ces enjeux.

Il est mentionné que ce projet n'est pas inscrit au Plan québécois des infrastructures en ressources informationnelles.

– **Portefeuille des projets et reddition de comptes**

Les projets sont maintenant inscrits via un outil électronique mis à la disposition des unités administratives. Un tableau synthèse permettant de faciliter le suivi du portefeuille des projets qui ont été priorités et planifiés pour 2019-2020 est déposé.

Ce tableau, aussi utilisé par la direction, compile toutes les informations utiles sur les projets priorités par la direction tels que le nom du projet, le type, la phase en cours, la qualification au Secrétariat du Conseil du trésor, les efforts, les coûts, la planification et l'état de situation au 31 août 2019. Certains projets devront être différés compte tenu de la capacité organisationnelle.

L'information sera actualisée tous les deux mois et sera déposée au comité de vérification environ tous les trois mois.

Le conseil d'administration en prend acte.

– **Bilan 2018-2019 de l'application de la Politique interne sur la prise en compte des principes de développement durable dans les dossiers organisationnels structurants**

Le Plan d'action de développement durable (PADD) 2018-2022 de La Financière agricole prévoit l'action suivante :

- Poursuivre la mise en œuvre de la Politique interne sur la prise en compte des principes de développement durable (PCPDD) dans les dossiers structurants de l'organisation.

Par ces engagements, l'organisation répond également à l'activité incontournable de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020.

Le bilan de l'application de la Politique interne sur la prise en compte des principes de développement durable dans les dossiers organisationnels structurants en 2018-2019, incluant le degré d'atteinte des trois cibles fixées, est déposé.

Cible 1 : que 100 % des dossiers structurants déposés annuellement pour décision au comité de direction et au conseil d'administration aient fait l'objet d'une PCPDD.

Entre le 1<sup>er</sup> avril 2018 et le 31 mars 2019, 100 % des dossiers identifiés comme structurants et déposés pour décision au comité de direction et au conseil d'administration ont fait l'objet d'une PCPDD.

Au total, 70 dossiers structurants ont fait l'objet d'une PCPDD depuis 2011-2012.

Cible 2 : qu'un outil de gestion soit mis en place ou adapté annuellement à compter de 2019-2020 pour permettre à l'organisation de s'assurer que ses actions structurantes ont fait l'objet d'une PCPDD.

Au 31 mars 2019, aucun nouvel outil de gestion relatif à la prise en compte des principes de développement durable n'a été mis en place ni adapté. En effet, l'indicateur prévoyait la mise en place ou l'adaptation d'outils de gestion à compter de 2019-2020. Toutefois, au cours de l'année, une formation sur le développement durable a été diffusée auprès des adjointes administratives.

Cette formation est un des moyens utilisés par l'organisation pour s'assurer que ses actions structurantes ont fait l'objet d'un dépistage et d'une prise en compte des principes de développement durable.

Cible 3 : qu'une formation avancée sur les principes de développement durable soit élaborée et diffusée auprès des personnes-ressources de l'organisation.

Au 31 mars 2019, une formation avancée visant à renforcer les analyses de prise en compte des principes de développement durable de l'organisation a été élaborée en collaboration avec les représentants du Bureau d'audiences publiques en environnement (BAPE). Un scénario de formation a été établi par le BAPE et un document pédagogique a été produit par la société.

La formation a été offerte à une vingtaine de personnes en mai et en juin et le président du BAPE était l'un des trois formateurs.

Les cibles visées par le PADD 2018-2022 en lien avec la PCPDD progressent bien pour cette première année de mise en œuvre.

Le conseil d'administration prend acte du bilan de l'application de la Politique interne sur la prise en compte des principes de développement durable dans les dossiers organisationnels structurants en 2018-2019.

#### – Procédure de divulgation d'actes répréhensibles – Modification

À l'été 2019, le Protecteur du citoyen déposait un rapport spécial intitulé « Application de la Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics à la suite de manquements observés dans le traitement d'une demande au ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation ».

Le rapport faisait ressortir que la personne responsable du suivi des divulgations (RSD) ne doit pas, en raison de ses autres fonctions, être dans une situation de conflit de loyauté. L'organisation doit donc éviter de nommer un responsable occupant un poste de proximité avec la haute direction.

Initialement, la secrétaire générale avait été nommée responsable du suivi des divulgations d'actes répréhensibles. À la lumière du rapport du Protecteur du citoyen, et pour éviter toute apparence de conflit entre ses fonctions et le rôle de soutien aux lanceurs d'alertes potentielles, il apparaît préférable de nommer, à titre de responsable du suivi des divulgations, un membre du personnel de la société qui ne relève pas directement de la haute direction.

La procédure a été modifiée afin de remplacer la secrétaire générale par M<sup>e</sup> Véronique Drapeau, avocate à la Direction des affaires juridiques.

Monsieur Dufresne mentionne que le Protecteur du citoyen ne considère que deux canaux possibles pour le traitement d'une divulgation : soit à l'interne par le responsable lui-même, soit par le Protecteur du citoyen. Le Protecteur du citoyen a une vision très stricte de la confidentialité de l'identité du divulgateur, des gestes posés et des faits à assurer. Le recours à une ligne de signalement externe est donc questionnée.

Le Protecteur du citoyen a demandé au Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) de se positionner sur la mise en œuvre de la Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics. Le rapport du SCT est attendu au printemps 2020. Il couvrira le rôle et l'accompagnement des responsables du suivi des divulgations, ce qui permettra notamment de statuer sur le bien-fondé de maintenir une ligne de signalement externe.

– **Procès-verbal de la séance du 30 mai 2019**

Le comité dépose le procès-verbal de sa séance du 30 mai 2019.

**VARIA**

– **Atelier de planification stratégique, discussion**

La séance du conseil d'administration de décembre 2019 débutera par un atelier de planification stratégique, le 12 décembre, en après-midi. L'atelier sera animé par monsieur Bernard Gagnon, maître ceinture noire en Lean Management.

**DATE DE LA PROCHAINE SÉANCE**

La prochaine séance régulière est prévue le vendredi 1<sup>er</sup> novembre 2019, à Lévis.

-----

Monsieur Desrosiers et la secrétaire se retirent de la séance pour la période de huis clos.

-----

**HUIS CLOS**

Une période de huis clos permettant aux administrateurs d'échanger privément précède la levée de la séance.

## LEVÉE DE LA SÉANCE

La séance est levée vers 12 h 30.

Elle est suivie d'une rencontre du ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, monsieur André Lamontagne, avec les administrateurs qui permet notamment d'échanger avec lui sur les principaux enjeux de l'organisation.

*(Original signé par Alain Gagnon)*

.....  
Président du conseil

*(Original signé par Ernest Desrosiers)*

.....  
Président-directeur général

*(Original signé par Danielle Ferron)*

.....

*(Original signé par Renée Saint-Hilaire)*

.....  
secrétaire générale

PROCÈS-VERBAL DE LA DEUX CENT DOUZIÈME SÉANCE  
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION  
DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC,  
tenue à Lévis le premier novembre deux mille dix-neuf  
sur la convocation de la secrétaire générale

Sont présents monsieur Alain Gagnon, président du conseil d'administration, monsieur Ernest Desrosiers, président-directeur général, monsieur René Dufresne, madame Julie Bissonnette, monsieur Martin Caron, monsieur Martin Cartier, monsieur Bernard Deshaies, madame Danielle Ferron, madame Jacynthe Gagnon, madame Marthe Lacroix, monsieur Gilles Lavoie, madame Pascale Mongrain, madame Mirella Pisciueneri, monsieur Charles-Félix Ross, monsieur Claude Viel, membres, et M<sup>e</sup> Renée Saint-Hilaire, secrétaire générale.

La séance débute vers 9 h 35.

-----ooo0ooo-----

### ADOPTION DE L'ORDRE DU JOUR

Sur proposition dûment faite et appuyée, l'ordre du jour suivant est adopté :

01. Adoption de l'ordre du jour
02. Approbation du procès-verbal de la séance tenue le 4 octobre 2019
03. Sujets découlant du procès-verbal précédent
 

***Rapport de la direction***
04. Présentation
 

***Rapport des comités***
05. Rapport du comité de vérification de la séance du 16 octobre 2019
  - 05.1 Programme de financement de l'agriculture, modifications
  - 05.2 Nouveau programme de subvention à l'investissement de La Financière agricole, orientations
  - 05.3 Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles – Modifications de programme concernant le déficit passé du Fonds ASRA –Reporté
  - 05.4 Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles – Agri-Québec et Agri-Québec Plus – Modifications de programmes pour le produit Pommes
  - 05.5 Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles – Détermination des contributions unitaires des adhérents du secteur animal pour l'année d'assurance 2019
  - 05.6 Ordre du jour de la séance du 16 octobre 2019/Suivi
  - 05.7 Sujets découlant du procès-verbal précédent
    - 05.7.1 Présentation de la directive sur le cadre d'appétit et de tolérance au risque de La Financière agricole du Québec
  - 05.8 Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles – Actualisation du coût de production pour le produit Veaux de grain – État de situation (résultats préliminaires)
  - 05.9 Présentation du Rapport aux responsables de la gouvernance et à la direction du Vérificateur général du Québec
  - 05.10 Résultats prévisibles au 31 mars 2020

- 05.11 Directive sur la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle et Plan annuel de gestion des risques 2019-2020
- 05.12 Mandat portant sur les indicateurs de performance
- 05.13 Bilan sur la gestion active de la trésorerie et des placements au 31 mars 2019
- 05.14 Direction de la vérification interne
  - 05.14.1 Tableau synthèse au 30 septembre 2019
  - 05.14.2 État d'avancement du Plan d'audit 2019-2020 au 30 septembre 2019
  - 05.14.3 Attestation sur la reddition de comptes à l'égard de la gestion des risques organisationnels majeurs 2018-2019
  - 05.14.4 Rapport de suivi de la recommandation concernant la Procédure de gestion des incidents de sécurité informatique
  - 05.14.5 Huis clos avec le directeur de la vérification interne
- 05.15 Procès-verbal de la séance du 10 septembre 2019
- 06. Rapport du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles de la séance du 16 octobre 2019
  - 06.1 Politique sur les demandes de révision
  - 06.2 Ordre du jour de la séance du 16 octobre 2019
  - 06.3 Sujets découlant du procès-verbal précédent
    - 06.3.1 Gouvernance et gestion des ressources informationnelles et procédure de gestion des incidents de sécurité informatique, présentation
    - 06.3.2 Lignes directrices en matière de cadeaux, de marques d'hospitalité et d'avantages offerts à un employé dans le cadre de ses fonctions
  - 06.4 Informations de gestion en ressources humaines
  - 06.5 Plan de continuité des activités (PCA) du siège social de La Financière agricole du Québec
  - 06.6 Bilan annuel 2018-2019 et planification des activités 2019-2020 en matière d'éthique et de déontologie
  - 06.7 Priorisation des formations collectives aux membres du conseil d'administration
  - 06.8 Présentation des résultats de l'autoévaluation de l'intégration du développement durable à La Financière agricole au 30 septembre 2019
  - 06.9 Bilan des commandites 2018-2019 attribuées par La Financière agricole du Québec
  - 06.10 Colloque de La Financière agricole du Québec – Programmation
  - 06.11 Reddition de comptes du Plan stratégique 2015-2018 et du Plan d'action de développement durable 2015-2018 en lien avec le projet de collecte unifiée de données financières, dépôt
  - 06.12 Procès-verbal de la séance du 10 septembre 2019
- 07. Rapport du comité des services à la clientèle du 11 octobre 2019
  - 07.1 Ordre du jour de la séance du 11 octobre 2019
  - 07.2 Sujets découlant du procès-verbal précédent/Suivi
    - 07.2.1 Suivi – « Quoi faire en cas de dommages à vos cultures »
  - 07.3 Plan d'action à la suite du sondage de satisfaction à la clientèle 2019
  - 07.4 Plan de présentation détaillé – Rencontre avec les jeunes de la relève ayant reçu une subvention dans la dernière année
  - 07.5 Sondage – Refus de subvention ou de financement

- 07.6 Présentation de deux nouvelles pages sur le site Web de La Financière agricole du Québec
- 07.7 Capsule vidéo de la FADQ – Témoignages de jeunes de la relève – Visionnement
- 07.8 Programme d'assurance récolte – Valeurs assurées 2019 pour les productions conventionnelles et biologiques
- 07.9 Procès-verbal de la séance du 3 juin 2019

**Dépôt des documents**

- 08. Suivi des dossiers du conseil d'administration

- 09. Varia
- 10. Date de la prochaine séance
- 11. Huis clos
- 12. Levée de la séance

**APPROBATION DU PROCÈS-VERBAL  
DE LA SÉANCE TENUE LE 4 OCTOBRE 2019**

Le projet de procès-verbal de la deux cent onzième séance du conseil d'administration de La Financière agricole du Québec tenue le 4 octobre 2019 a été transmis à chacun de ses membres avec l'avis de convocation et IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée, QUE le procès-verbal de la séance du 4 octobre 2019 soit adopté, avec un ajout.

Résolution  
N° 1582

**SUJETS DÉCOULANT DU PROCÈS-VERBAL PRÉCÉDENT**

Les sujets nécessitant un suivi sont de nouveau inscrits à l'ordre du jour.

**RAPPORT DE LA DIRECTION – PRÉSENTATION**

Le rapport de la direction est déposé. Le président-directeur général fait le point sur la situation financière et les principaux enjeux de l'organisation en contextualisant les informations sur les dossiers et activités en cours, regroupés sous les volets suivants :

**Volet financier**

- Données financières

Les résultats prévisibles révisés pour l'exercice financier 2019-2020 ont peu évolué. Ils laissent entrevoir des revenus à la baisse de 30 M\$ lié à la mise en place des nouvelles mesures de subvention à l'investissement.

L'excédent anticipé au 31 mars 2020 est de 57 M\$. Cet excédent diminuera de 5,8 M\$ à la suite du choix des producteurs de pommes de se retirer de l'ASRA pour migrer vers les programmes AGRI.

- Paiements de programme

Les prévisions de compensations, indemnités ou dépenses de programme, le solde des fonds fiduciaires ASRA et ASREC et le solde du compte des participants aux programmes AGRI pour l'exercice financier 2019-2020 sont présentés.

Une diminution substantielle des paiements est anticipée en assurance stabilisation des revenus agricoles par rapport à 2018-2019. Le déficit du Fonds ASRA au 31 mars 2020 est estimé à 268,4 M\$ et est principalement lié au secteur porcin. Le solde du Fonds ASREC, estimé à 399,9 M\$ pourrait varier à la baisse d'ici la fin de l'exercice financier en fonction des conditions climatiques.

Des sommes très importantes se retrouvent toujours dans les comptes Agri-investissement et Agri-Québec, soit plus de 290 M\$ au total.

- Paiements en ASRA

Les compensations versées aux producteurs en assurance stabilisation des revenus agricoles pour les années d'assurance 2018 et 2019 sont présentées par produit. Le montant à ce jour déboursé pour l'année d'assurance 2019 est de 55,1 M\$, un montant nettement inférieur à celui de l'an dernier.

- Paiements en ASREC

En date du 24 octobre 2019, les indemnités versées en ASREC pour l'année d'assurance 2019-2020 atteignent 17,4 M\$.

- Financement et faits saillants du rapport mensuel en financement au 30 septembre 2019

L'encours en financement atteint 5,6 G\$ au 30 septembre 2019, une augmentation de 6,1 % par rapport au 30 septembre 2018.

Le montant autorisé en financement et le nombre de certificats autorisés en date du 31 juillet 2019 ont diminué par rapport à la même date en 2018. Monsieur Desrosiers mentionne que de plus en plus de fonds privés se montrent intéressés à investir dans des terres agricoles.

On observe une hausse des montants consentis en subvention pour la relève à temps partiel par rapport à l'année précédente.

Le pourcentage d'entreprises en arrérages est stable, à 3,2 % et les pertes, malgré une augmentation, demeurent faibles, à 1,4 M\$.

Le Programme d'appui au développement des entreprises agricoles du Québec a stimulé d'importants investissements. En date du 11 octobre 2019, on compte 4 066 projets pour des montants admissibles aux subventions à l'investissement de 57,5 M\$.

La consolidation de prêts a augmenté de 25 % par rapport à la même date en 2018. Les bas taux d'intérêt incitent les entreprises à se refinancer.

Les montants engagés en subvention pour la relève ont diminué de 7,2 % par rapport à 2018, mais le nombre de personnes concernées a augmenté de 3,1 %.

## Volet stratégique

- Plan stratégique

### Plan d'exploitation

Le plan d'exploitation 2019-2020 de la société a été approuvé par le Conseil des ministres le 16 octobre 2019.

### Orientation 1 – Contribuer au développement économique des entreprises

Une avance de 9,1 M\$ a été versée à 1 390 clients ayant adhéré à la protection Foin en ASREC pour le gel hivernal et la première fauche.

La société analysera l'opportunité de verser des avances additionnelles à la suite des 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> fauches et les impacts du printemps tardif.

La société s'est penchée sur l'introduction d'une mesure d'équité en regard du déficit passé en production porcine.

Un plan de veille sur l'effet de changements climatiques en agriculture est en place.

Les analyses sur la détermination de la rémunération de l'exploitant agricole se poursuivent.

Le projet de programme de subvention à l'investissement est en cours d'élaboration.

La Table de travail en financement a tenu une première rencontre le 18 octobre dernier.

Dans le cadre du Plan de soutien au financement des investissements en matière de bien-être animal et d'efficacité énergétique, 699 demandes représentant des investissements totaux de 597 M\$, dont 102,4 M\$ en investissements admissibles, ont été traitées et acceptées. L'estimation des subventions à l'investissement s'élève à 13,6 M\$ au 9 octobre 2019.

### Orientation 2 – Renforcer l'expertise et l'innovation

L'activité de reconnaissance annuelle pour les employés ayant cumulé 25 ans de service dans l'administration publique a eu lieu le 30 octobre dernier.

Les 23 et 29 octobre derniers, près de 500 employés ont participé au Colloque FADQ, une journée de formation qui permet de faire une mise à niveau et de partager les enjeux communs.

Les employés ont maintenant accès à une plateforme Projets pour les informer sur les projets organisationnels et la démarche retenue pour leur réalisation ainsi que sur la planification du portefeuille de projets.

Les résultats de l'autoévaluation de l'intégration du développement durable sont présentés à la présente séance.

La société s'est donné un objectif de 3 000 inscriptions au Zéro Papier en mars 2020. En date du 16 octobre 2019, 1 110 clients étaient inscrits. Afin de faire progresser le dossier, un plan d'action global pour une approche client numérique sera élaboré. Le suivi sera fait au comité des services à la clientèle. L'utilisation des médias sociaux pour faire la promotion du Zéro Papier est suggérée.

- Veille stratégique

#### Publications récentes

La société poursuit sa veille sur les enjeux de la guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine et le jeu des tarifs douaniers.

L'Accord commercial partiel intervenu entre les États-Unis et le Japon a fait perdre un avantage au Canada puisque le porc américain bénéficie du même calendrier de réduction tarifaire que ses concurrents, dont l'Union Européenne et le Canada.

Les constats dégagés de l'état de situation des entreprises laitières sont les suivants :

- la ferme québécoise est plus petite qu'ailleurs au Canada;
- le nombre de producteurs laitiers au Québec a diminué de 21 % en dix ans alors que les recettes monétaires ont augmenté de 19 %;
- les émissions de quota liées à la hausse de consommation ont permis aux fermes québécoises de bénéficier d'un peu plus de 29 % de droit de produire supplémentaire entre 2014 et 2019.

La baisse du prix du lait en 2018 n'a pas été sans impacts sur les producteurs. Le prix s'est stabilisé en 2018-2019.

Une analyse de la situation financière des entreprises laitières indique que le prêt moyen dans cette production a augmenté de 32 % sur trois ans. Monsieur Desrosiers mentionne que les fermes qui cessent leurs activités sont absorbées par des fermes existantes. On observe un resserrement de la marge d'exploitation entre 2015 et 2017.

Un état de situation des entreprises de petits fruits indique une progression de l'encours de garantie de prêt. On observe une diminution du bénéfice net moyen de 36 % entre 2016 et 2017.

## **Volet communications**

### Rencontres

La tournée du président-directeur général est complétée. Les treize réunions en centres de services et au siège social ont permis de rencontrer plus de 450 employés. Des préoccupations ont notamment été exprimées sur les éléments suivants :

- besoins en formation opérationnelle;
- expertise provinciale à renouveler;
- gestion documentaire ;
- télétravail.

Une formation portant sur le rendement probable a été donnée aux économistes de l'UPA.

Les rencontres avec les fédérations de producteurs se poursuivent. Les petits groupes de producteurs ont été réunis. La société compte sur les groupes pour relayer l'information obtenue à leurs membres.

### Communiqués

Des communiqués ont été diffusés sur les sujets suivants :

- Bilan des activités 2018-2019 de La Financière agricole du Québec;
- Dévoilement de l'Agroindicateur 2019 : un revenu agricole net prévu de 1,16 milliard de dollars;
- Plus de 9 millions de dollars versés aux producteurs dans le cadre du Programme d'assurance récolte.

## **Actualités**

La société a procédé à la révision de ses pratiques agroenvironnementales et s'est penchée sur ce qu'elle pourrait faire de plus en cette matière. Cette analyse sera partagée avec le MAPAQ.

Les membres reviennent sur différents sujets.

Un administrateur invite la société à participer aux travaux de la Table de concertation sur la santé, sécurité et mieux-être en agriculture coordonnée par l'Union des producteurs agricoles.

À la demande d'un administrateur, la société vérifiera si elle est présente aux rencontres d'un comité interministériel sur le salaire minimum en production horticole.

Enfin, il est suggéré que les représentants de la société présentent quelques statistiques en lien avec l'objet du prix décerné lors d'un événement agricole.

### **RAPPORT DU COMITÉ DE VÉRIFICATION DE LA SÉANCE DU 16 OCTOBRE 2019**

-----

Le comité de vérification a tenu une séance le 16 octobre 2019.

Madame Pascale Mongrain, présidente du comité, fait rapport au conseil d'administration.

-----

Le Programme de financement de l'agriculture établit à 500 000 \$ le montant maximal pouvant être autorisé sous forme d'une ouverture de crédit à l'exception des coopératives de producteurs de bovins de boucherie qui peuvent bénéficier d'une ouverture de crédit pouvant atteindre 5 M\$.

À la suite d'une demande d'ouverture de crédit faite par Les Éleveurs de porcs du Québec relativement à leur système de gestion de risque du marché, une proposition de modifications au Programme de financement de l'agriculture est présentée. Les Éleveurs de porcs du Québec souhaitent permettre à leurs producteurs de prendre des positions sur les marchés à terme.

Il est proposé de majorer à 15 M\$ le montant maximal pouvant être autorisé en ouverture de crédit à une coopérative agricole ou un syndicat représentant des producteurs agricoles, telle une fédération de producteurs.

Il est aussi proposé d'inclure à la liste des fins admissibles au financement l'utilisation d'outils de gestion des risques du marché agricole, ce qui permettrait aux producteurs de prendre des positions sur les marchés à terme pour couvrir une partie du risque lié à la volatilité des prix du marché.

Le comité s'est assuré que cet élargissement n'engage en rien la société sur la décision de crédit. Le processus déjà en place s'appliquera à chaque demande d'ouverture de crédit. Le dossier fera l'objet d'une analyse financière selon l'approche de financement responsable, incluant la prise de garanties. L'ouverture de crédit sera déboursée uniquement aux fins précisées au certificat émis par la société. Le prêteur assurera le décaissement de la marge de crédit et la société fera un suivi et procédera à un réexamen annuel. Enfin, le Cadre de délégation approuvée en financement agricole et forestier s'appliquera à ces demandes. Ainsi, toute demande de 10 M\$ et plus devra être soumise au comité de crédit.

Le montant cumulatif de l'encours en ouverture de crédit et en garantie de prêt ne pourra excéder le plafond de 15 M\$ par entreprise.

Le comité a obtenu la confirmation que cette ouverture ne va pas à l'encontre des principes du régime d'assurance stabilisation des revenus agricoles puisque les gains ou les pertes découlant de l'utilisation d'un outil de gestion sont captés dans les études du coût de production.



La société a été autorisée par le gouvernement à recourir à l'enveloppe d'investissement pour bonifier le financement du Programme de soutien au financement des investissements en matière de bien-être animal et d'efficacité énergétique (SFI) du MAPAQ, dont elle administre un des volets, et à mettre en place un nouveau programme d'appui à l'investissement visant à améliorer la productivité des entreprises.

À même le montant de 130 M\$ accordé à la société, un budget de 74 M\$ sur une période de 5 ans est alloué au nouveau programme. Un montant de 44 M\$ est attribué au SFI et 12 M\$ visent à offrir une aide aux entreprises en transition vers l'agriculture biologique via le programme Agri-Québec.

Même si le Programme d'appui au développement des entreprises agricoles du Québec (PADÉAQ) et le Programme d'appui à la diversification et du développement régional (PDDR) ont des objectifs complémentaires ou comparables, leurs paramètres sont différents et leurs budgets, distincts. La société souhaite donc élaborer un nouveau programme intégrant toutes les mesures de subvention à l'investissement avec une enveloppe budgétaire bonifiée. Les critères d'admissibilité seraient harmonisés et les exigences documentaires, simplifiées, en cohérence avec celles des autres programmes en financement.

Le nouveau programme permettrait d'appuyer financièrement les entreprises du secteur agricole et agroalimentaire en lien avec les orientations de la Politique bioalimentaire visant :

- la rentabilité des entreprises et leur diversification;
- le démarrage d'entreprises;
- la conversion à l'agriculture biologique;
- la mise aux normes (transformation, bien-être animal, norme californienne pour le plomb dans le sirop d'érable, etc.);
- l'agriculture de précision et les pratiques agroenvironnementales et écoresponsables;
- la valorisation du potentiel agronomique des terres en culture.

Le nombre d'entreprises qui pourraient bénéficier du nouveau programme est estimé à 1 500 et le nombre de projets à 7500 projets.

- Le premier volet vise l'amélioration de la productivité des entreprises. La société pourrait verser à une entreprise une aide financière de 10 \$ par tranche de 100 \$ de financement admissible sur un capital de prêt d'au plus 300 000 \$. Cette aide équivaut à un remboursement des intérêts à un taux correspondant à 3,75 %. L'aide financière maximale serait établie à 30 000 \$ et serait versée pendant 3 ans.
- Le deuxième volet vise la modernisation des entreprises hors gestion de l'offre et acéricoles. L'ensemble des entreprises agricoles et agroalimentaires seraient admissibles sauf celles sous gestion de l'offre et en acériculture. La société pourrait verser à une entreprise une aide financière de 10 \$ par tranche de 100 \$ de financement admissible sur un capital de prêt d'au plus 300 000 \$. Cette aide équivaut à un remboursement des intérêts à un taux correspondant à 3,75 %. L'aide financière maximale serait de 30 000 \$ et serait versée pendant 3 ans.
- Le troisième volet s'adresserait à l'ensemble des entreprises agricoles qui auraient un projet visant la réalisation de travaux de valorisation du potentiel agronomique des terres en culture, tels que le drainage, la remise en culture de terres en friche ou encore, des projets agroenvironnementaux à la ferme. La société verserait une aide financière de 10 \$ par tranche de 100 \$ de financement admissible sur un capital de prêt d'au plus 200 000 \$. Cette aide équivaut à un remboursement des intérêts à un taux de 3,75 %. L'aide financière serait de 20 000 \$ et versée pendant 3 ans.

- Le quatrième volet offre une bonification aux entreprises agricoles ou agroalimentaires détenues exclusivement par de jeunes entrepreneurs; l'entreprise pourrait obtenir une aide financière bonifiée à 45 000 \$ pour un investissement admissible de 300 000 \$. La définition de la relève est plus ciblée que dans le Programme d'appui financier à la relève agricole. On entend par jeune entrepreneur une personne physique âgée d'au moins 18 ans et qui n'a pas atteint l'âge de 40 ans, qui détient 100 % des intérêts dans l'entreprise. Cette personne doit posséder une expérience agricole pertinente d'au moins un an. Pour être admissible, elle doit être dans sa période de démarrage 0-5 an.

Dans le cas d'une entreprise à propriétaires multiples, à titre d'exemple une coopérative, cette dernière doit être détenue à 100 % par des personnes âgées entre 18 et 40 ans et pour laquelle au moins une personne détient 20 % de la propriété et qui est dans sa période de démarrage 0-5 an. Cette aide équivaut à un remboursement des intérêts à un taux correspondant à 5,5 %.

Chaque volet est à la fois indépendant et complémentaire à un autre. Le montant maximum de financement admissible pour le programme serait de 800 000 \$ par entreprise. La conversion à l'agriculture biologique est couverte à l'intérieur des différents volets.

Les fins suivantes ne seraient pas admissibles :

- la consolidation de prêts et la conversion de prêts garantis;
- l'achat de participations et le fonds de roulement permanent;
- les charges d'exploitation courantes incluant les frais administratifs;
- l'achat de quota;
- l'achat d'une terre, d'une maison ou d'une ferme;
- la machinerie autotractée.

Toutefois, l'achat d'une terre serait une fin admissible dans le cadre du volet 4 Jeunes entrepreneurs en démarrage.

Une entreprise ayant déjà bénéficié du PDDR et du PADEAQ pourrait participer au nouveau programme à l'occasion d'un nouveau projet, et ce, sans égard aux sommes déjà reçues ou à recevoir en vertu des deux anciens programmes. Les engagements déjà pris en vertu des deux programmes existants seront honorés sur la base des modalités qui y sont prévues.

Le PADEAQ et le PDDR s'appliqueront jusqu'à l'entrée en vigueur du nouveau programme prévu le 1<sup>er</sup> avril 2020.

L'enveloppe de 130 M\$ sera répartie entre le nouveau programme, le Programme de soutien à l'investissement du MAPAQ et le Programme Agri-Québec pour la transition vers l'agriculture biologique.

Le budget global prévu pour le nouveau programme ne pourra excéder 100 M\$, soit 20 M\$ par année, incluant le montant récurrent de 5,8 M\$ du PADEAQ. Les efforts en développement informatique sont évalués à 200 jours/personne.

Le comité a demandé à la direction de produire un tableau illustrant les mesures existantes et celles du nouveau programme.

Les représentants de l'Union des producteurs agricoles ont été consultés.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]. La direction prend note des préoccupations formulées et apportera les éclaircissements requis à la prochaine séance.

Les aides financières sont rattachées à la garantie de prêt de la société puisque c'est le gouvernement du Québec qui subventionne à travers la société.

-----

**NOUVEAU PROGRAMME DE SUBVENTION À L'INVESTISSEMENT  
DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE , ORIENTATIONS**

Résolution  
N° 1584

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

QUE les orientations proposées à la présente séance pour l'élaboration d'un nouveau programme de subvention à l'investissement soient approuvées.

**– Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles –  
Modifications de programme concernant le déficit passé du Fonds ASRA**

Ce sujet est reporté à une prochaine séance pour permettre au secteur concerné de transmettre ses observations aux autorités.

-----

Après avoir obtenu l'aval du gouvernement, les Producteurs de pommes du Québec ont tenu un vote et décidé majoritairement de se retirer du programme ASRA pour migrer vers les programmes AGRI. Les modifications requises au Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles et aux programmes Agri-Québec et Agri-Québec Plus sont déposées.

La société avait suspendu la protection offerte en ASRA pour l'année d'assurance 2019-2020 pour permettre à la fédération de tenir cette consultation.

Les modifications déposées visent à rendre les producteurs admissibles à Agri-Québec à compter de l'année de programme 2016 et à Agri-Québec Plus à compter de l'année de programme 2018.

L'impact financier de l'admissibilité rétroactive au programme Agri-Québec est évalué à 3,4 M\$ au total pour les années 2016 et 2017. Pour 2018, l'impact est estimé à 1,7 M\$ pour Agri-Québec et à 0,3 M\$ pour Agri-Québec Plus. À ce montant de 5,4 M\$ s'ajoutent 2 M\$ pour les programmes Agri-Québec et Agri-Québec Plus pour l'année 2019 et une déduction 1,6 M\$ correspondant au montant que la société aurait dû verser au Fonds ASRA, pour un total de 5,8 M\$.

Monsieur Desrosiers rappelle que le solde du compte du Fonds ASRA pour le produit Pommes ne sera pas versé aux producteurs, à l'instar des secteurs du maïs, du soya et de la pomme de terre en 2016. La société conviendra avec les Producteurs de pommes du Québec d'une proposition de programme complémentaire qui devra amener des retombées positives pour le secteur pomicole.

Les impacts liés aux technologies de l'information sont évalués à 30 jours/personne.

-----

**PROGRAMME D'ASSURANCE STABILISATION DES REVENUS AGRICOLES  
– AGRI-QUÉBEC ET AGRI-QUÉBEC PLUS –  
MODIFICATIONS DE PROGRAMMES POUR LE PRODUIT POMMES**

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution  
N° 1585

1° QUE les modifications au Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles déposées à la présente séance soient adoptées, celles-ci étant applicables pour l'année d'assurance 2018-2019;

2° QUE les modifications au programme Agri-Québec déposées à la présente séance soient adoptées, celles-ci étant applicables à compter de l'année de programme 2016;

3° Que les modifications au programme Agri-Québec Plus déposées à la présente séance soient adoptées, celles-ci étant applicables à compter de l'année de programme 2018.

-----

En vertu de l'article 78 du programme ASRA, les contributions unitaires à l'égard des produits couverts par le Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles pour le secteur animal doivent être adoptées par le conseil d'administration au plus tard à la fin de l'année d'assurance en cours, soit le 31 décembre 2019.

Le comité prend connaissance des taux de contributions unitaires des producteurs pour l'année d'assurance 2019. Elles prennent en compte les dernières prévisions de compensations, le solde du fonds d'assurance et l'actualisation des fermes-types. Elles ont été déterminées conformément à la méthode de tarification en ASRA approuvée par le conseil d'administration, comme établi par une firme d'actuaire indépendante.

Les représentants des fédérations de l'UPA concernées ont été consultés sur les sources d'information permettant de produire les prévisions annuelles de compensations en ASRA et les taux de contribution établis leur ont été transmis par la suite pour information.

En considérant les contributions des adhérents et de la société totalisant 155,5 M\$, et des compensations prévues de 120,7 M\$ en 2019, le déficit du Fonds ASRA diminuera de 34,8 M\$ par rapport à l'année précédente, pour se situer à 250,6 M\$ au 31 mars 2020 pour le secteur animal.

-----

**PROGRAMME D'ASSURANCE STABILISATION DES REVENUS AGRICOLES –  
DÉTERMINATION DES CONTRIBUTIONS UNITAIRES DES ADHÉRENTS  
DU SECTEUR ANIMAL POUR L'ANNÉE D'ASSURANCE 2019**

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution  
N° 1586

1° QUE les taux de contributions unitaires pour l'année d'assurance 2019 à l'égard des produits assurables du secteur animal couverts par le Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles déposés à la présente séance soient adoptés;

2° QUE les modifications à l'article 78 du Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles (ASRA) qui en découlent soient adoptées.

– **Ordres du jour de la séance du 16 octobre 2019/Suivi**

L'ordre du jour de la séance du comité de vérification tenue le 16 octobre 2019 est déposé.

– **Sujets découlant des procès-verbaux précédents**

- Présentation de la directive sur le cadre d'appétit et de tolérance au risque de La Financière agricole du Québec

La Politique-cadre de gestion des risques a été modifiée le 14 juin 2019 de façon à pouvoir y greffer des directives et autres documents d'encadrement.

Le Cadre d'appétit et de tolérance au risque de La Financière agricole du Québec, approuvé par le conseil d'administration à la même date, y a été intégré. Ce cadre détermine le type et le niveau global de risque que la société estime acceptable pour l'atteinte de ses objectifs stratégiques en matière de financement, d'assurance et de protection du revenu.

Une directive a été élaborée afin d'opérationnaliser ce cadre et de préciser les responsabilités des intervenants et les modalités de la reddition de comptes et de suivi. Le conseil d'administration en prend acte.

– **Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles – Actualisation du coût de production pour le produit Veaux de grain – État de situation (résultats préliminaires)**

Les résultats préliminaires de l'étude de coûts de production 2018 réalisée par le Centre d'études sur les coûts de production en agriculture (CECPA) pour le produit Veaux de grain, dont l'application est prévue pour l'année d'assurance 2020, sont déposés.

La population répondant aux critères permettant de définir l'entreprise spécialisée est formée de 40 entreprises dont la production représente 49 % de la population totale. L'échantillon retenu sur la population admissible est de 37 entreprises, le nombre maximal d'entreprises possible en respectant les standards.

Les résultats préliminaires indiquent une faible augmentation du coût de production de 5,16 \$/veau. On observe une hausse de l'amortissement de 9,54 \$/veau liés aux investissements des producteurs au cours des dernières années pour se conformer au bien-être animal.

Aucune compensation n'a été versée pour la protection Veaux de grain entre 2014 et 2018. Toutefois, une baisse important du prix de vente de ce produit depuis le début de l'année 2019 amène une prévision de compensation de 78 \$/veau pour 2019.

L'amélioration la plus importante entre 2013 et 2018 est liée au temps de travail qui est passé de 7,1 heures/veau à 5,9 heures. L'augmentation de l'élevage à forfait, l'automatisation de l'alimentation, le remplacement graduel de l'utilisation de litière par des planchers lattés et la diminution des superficies en culture sont les principaux éléments expliquant cette amélioration.

Il est rappelé qu'un mandat complémentaire est actuellement mené par le Centre d'études sur les coûts de production en agriculture afin de dresser un portrait technique, économique et financier des entreprises de grande taille du secteur du veau de grain.

Le conseil d'administration prend acte des résultats préliminaires de l'étude de coûts de production 2018 pour le produit Veau de grain. Les résultats finaux seront présentés à la prochaine séance.

– **Présentation du Rapport aux responsables de la gouvernance et à la direction du Vérificateur général du Québec**

Le rapport aux responsables de la gouvernance et à la direction du Vérificateur général pour l'exercice financier terminé le 31 mars 2019 est déposé. Il porte sur le suivi des cinq recommandations formulées dans le cadre des travaux de vérification de 2018-2019 :

1. Renforcer le processus de révocation des accès des utilisateurs, notamment la communication entre les différents gestionnaires et le responsable des accès;
2. Revoir les procédures liées à l'encadrement général de la Procédure de contrôle de la qualité et de la conformité afin d'uniformiser l'application de cette dernière à l'ensemble des centres de services et de couvrir la sélection des dossiers et la documentation des contrôles effectués via cette révision;
3. Améliorer le processus d'établissement des données financières de CFAI selon les normes IFRS, en s'assurant notamment qu'une documentation plus étoffée supporte l'établissement du processus, des hypothèses et des estimations des placements évalués à la juste valeur;
4. Réduire la période entre deux évaluations actuarielles, particulièrement si des changements significatifs se produisent dans les dispositions du programme et/ou dans l'expérience observée et/ou attendue et s'assurer que les mécanismes en place permettent d'identifier en temps opportun ces changements significatifs;
5. Prendre en compte l'historique passé des dossiers provisionnés entièrement et raffiner la prise en compte du dédoublement des provisions lors de la prochaine évaluation actuarielle, et ce, à la lumière des résultats qui seront observés.

Le plan d'action élaboré par la direction pour mettre en œuvre des actions spécifiques en réponse à chacune des recommandations est déposé.

Le Vérificateur général considère ces propositions satisfaisantes et assurera le suivi sur leur mise en œuvre.

La société se fera accompagner par une firme externe pour bonifier l'outil d'évaluation des prêts et débentures de CFAI afin de faciliter la conversion des résultats dans ses états financiers, en application de la norme IFRS 9. Seule cette recommandation comporte un impact financier non déjà prévu.

Le conseil d'administration en prend acte.

– **Résultats prévisibles au 31 mars 2020**

Les résultats financiers prévisibles au 31 mars 2020, sur la base des données actualisées au 31 juillet 2019, sont déposés. Le budget initial, approuvé en début d'année financière, demeure le budget de référence.

Le budget 2019-2020 prévoyait un excédent des revenus sur les dépenses de 57,3 M\$. L'excédent anticipé s'élève à 76,7 M\$, un écart de 19,4 M\$ par rapport au budget approuvé.

Cet écart s'explique principalement par les éléments suivants :

- La baisse de la subvention de 30 M\$ pour financer les activités du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec dans le cadre de la nouvelle enveloppe d'investissement de 250 M\$ annoncée lors du discours du budget 2019-2020.
- La baisse des dépenses prévues de 50 M\$ dans le Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles, principalement pour le secteur porcin.

Enfin, l'excédent anticipé pourrait diminuer de 5,8 M\$ additionnels en 2019-2020 pour se situer à 70,9 M\$ après la prise en compte de la décision des Producteurs de pommes du Québec de migrer de l'ASRA vers les programmes Agri-Québec et Agri-Québec Plus.

– **Directive sur la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle et Plan annuel de gestion des risques 2019-2020**

Le Conseil du trésor a adopté la Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle.

La Financière agricole, y étant assujettie, avait l'obligation de concevoir et mettre en place un cadre organisationnel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle et les contrôles ou mesures d'atténuation requises.

En s'inspirant du cadre organisationnel proposé par l'Unité permanente anticorruption (UPAC), la société a élaboré sa Directive sur la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle et son Plan de gestion des risques 2019-2020. Ce dernier présente les actions planifiées et les mesures d'atténuation des risques.

Cette directive découle de la Politique-cadre de gestion des risques de la société approuvée par le conseil d'administration. Son application relève du président-directeur général.

Le conseil d'administration en prend acte.

– **Mandat portant sur les indicateurs de performance**

Le tableau de bord corporatif a fait l'objet d'une révision pour ajuster les indicateurs de performance à quelques reprises, notamment à la suite de l'approbation du Plan stratégique 2018-2022 et de l'actualisation de la Déclaration de services à la clientèle publiée.

Une réflexion plus globale sur la présentation des indicateurs dans le tableau de bord corporatif et leur déclinaison dans les tableaux de bord sectoriels a été proposée, et ce, en cohérence avec les opportunités d'amélioration identifiées dans le rapport du Mouvement québécois de la qualité et les commentaires de la Commission de l'administration publique.

Pour réaliser ce mandat, la société a recours aux services de PWC afin de poser un diagnostic sur la qualité et la cohérence de ses indicateurs stratégiques et opérationnels. Le consultant au dossier détient une expertise gouvernementale puisqu'il travaille sur des mandats du Conseil du trésor, ce qui permettra de prendre en considération les attentes du Conseil du trésor.

Ces travaux permettront d'identifier les indicateurs de mesure de la performance les plus pertinents et les meilleures pratiques en lien avec la mission et les objectifs de l'organisation et de les comparer avec les indicateurs du plan stratégique et des différents tableaux de bord. L'exercice contribuera de plus à faciliter la réalisation des exercices d'étalonnage avec d'autres organisations.

Le rapport précisera la méthodologie de calcul des indicateurs de performance retenus.

Monsieur Desrosiers mentionne que tous les développements en TI seront alignés sur les indicateurs de performance qui seront retenus.

Le contrat octroyé s'élève à 49 200 \$.

Le comité a demandé à la direction de s'assurer que le volet financement est couvert par le mandat et que le consultant au dossier possède l'expertise requise.

#### – **Bilan sur la gestion active de la trésorerie et des placements au 31 mars 2019**

La Politique générale de placement et de financement régit les opérations financières de la société. Elle est constituée des éléments suivants :

- La politique de gestion de trésorerie qui regroupe l'ensemble des opérations reliées à la gestion de l'encaisse et aux transactions liées aux opérations de placement et de financement à court terme.
- La politique de placement qui traite de l'ensemble des opérations à long terme, dont les sommes déposées à la Caisse de dépôt et placement du Québec.

Un bilan détaillé des opérations de la gestion de la trésorerie, des placements à long terme de la société et des fonds qu'elle administre pour l'exercice financier 2018-2019 est déposé.

#### Coûts du financement

Dans le cadre de son régime d'emprunts à court terme, la société a été autorisée à contracter des emprunts jusqu'à concurrence de 120 M\$ jusqu'au 30 juin 2019.

Aucun emprunt externe n'a été requis auprès d'institutions financières en 2018-2019. Les besoins ont été comblés à même les fonds administrés par la société.

Conformément à la Politique, les sommes de patrimoines excédentaires sont notamment utilisées par la société pour des prêts interfonds en faveur des patrimoines déficitaires.

Au cours de la dernière année, le niveau moyen des emprunts interfonds a été de 344,8 M\$ correspondant à un coût total de financement de 1,5 M\$ pour la société et de 5,8 M\$ pour le Fonds ASRA en raison de sa situation déficitaire.

Le taux moyen de financement des emprunts à court terme effectués en 2018-2019 s'est établi à 1,95 %, en deçà de la limite supérieure fixée à 2 %.

#### Placements à court terme

Le rendement moyen réalisé avec la gestion active des placements a été, au cours de l'exercice financier 2018-2019, de 2,01 % pour l'ensemble des portefeuilles sous gestion de la société, au-dessus de l'objectif de 1,62 %.

La gestion active de la trésorerie englobe huit portefeuilles, soit ceux de la société, du Fonds d'assurance récolte, du Compte dédié à la couverture des pertes liées à la garantie de prêts, d'Agri-investissement, d'Agri-Québec, du Fonds d'investissement pour la relève agricole, de Capital Financière agricole inc. et du Centre d'études sur les coûts de production en agriculture.

Les revenus provenant de la gestion active de trésorerie ont été de 13,5 M\$ en 2018-2019.

#### Placements à long terme

Trois portefeuilles de placements à long terme sont gérés à la Caisse de dépôt et placement du Québec.

Selon les particularités de chacun de ces portefeuilles, les placements sont effectués dans des fonds à revenu fixe, des marchés boursiers ou des actifs réels.

Ces portefeuilles tiennent compte des résultats des analyses actuarielles; les portefeuilles sont réajustés en conséquence.

#### Fonds ASREC

Pour l'année 2018-2019, le portefeuille du Fonds ASREC affiche un rendement de 4,14 %, au-dessus de son rendement espéré établi à 3,60 % sur un horizon de 10 ans.

#### Compte dédié

Le portefeuille de référence du Compte dédié a généré un rendement de 5,96 % pour l'année 2018-2019. Cette performance est au-dessus du rendement espéré de 4,70 % sur un horizon de 10 ans.

#### Réserve de 317 M\$

Pour l'année 2018-2019, le portefeuille affiche un rendement de 3,50 % au-dessus de son rendement espéré établi à 2,50 % sur un horizon de 10 ans.

Ainsi, la gestion active de la trésorerie et des placements pour l'exercice 2018-2019 a permis de répondre aux objectifs de la Politique générale de placement et de financement de la société. Tous les objectifs de performance de ces portefeuilles ont été atteints et même dépassés.

[REDACTED]

#### – **Direction de la vérification interne (DVI)**

##### ➤ Tableau synthèse au 30 septembre 2019

Un tableau synthèse des travaux de vérification interne est déposé.

##### ➤ État d'avancement du Plan d'audit 2019-2020 au 30 septembre 2019

Le comité a pris connaissance de l'état d'avancement, au 30 septembre 2019, de la réalisation des mandats prévus au plan d'audit 2019-2020.

La réalisation du plan d'audit se poursuit normalement.

- Attestation sur la reddition de comptes à l'égard de la gestion des risques organisationnels majeurs 2018-2019

La DVI a procédé à la revue des résultats de la reddition de comptes sur la gestion des risques organisationnels majeurs 2018-2019 et à l'attestation de l'existence des mesures de contrôle.

La DVI conclut que les mesures de contrôle mises en place et présentées dans la reddition de comptes sur la gestion des risques existent et que l'état d'avancement des plans d'action présentés pour chacun des six risques organisationnels majeurs est plausible et cohérent avec les informations obtenues. Un rapport d'attestation favorable a été produit. Des commentaires de bonification (services-conseils) ont été formulés.

Les trois pistes d'amélioration antérieures ont été appliquées correctement.

- Rapport de suivi de la recommandation concernant la Procédure de gestion des incidents de sécurité informatique

En 2018, la DVI émettait l'avis que la Procédure de gestion des incidents de sécurité informatique devait être actualisée afin de respecter davantage les exigences gouvernementales et refléter les bonnes pratiques.

La procédure, maintenant désignée comme « Processus de gestion des incidents de sécurité de l'information » comme le demande le cadre réglementaire gouvernemental, a été entièrement revue.

Après avoir procédé à sa validation, la DVI conclut que le processus répond aux bonnes pratiques et est conforme au cadre réglementaire.

- Rencontre à huis clos avec le directeur de la vérification interne

Les membres du comité ont rencontré le directeur de la vérification interne à huis clos.

#### – Procès-verbal de la séance du 10 septembre 2019

Le comité dépose le procès-verbal de la séance du 10 septembre 2019.

### **RAPPORT DU COMITÉ DE GOUVERNANCE, D'ÉTHIQUE ET DE RESSOURCES HUMAINES ET INFORMATIONNELLES DE LA SÉANCE DU 16 OCTOBRE 2019**

-----

Le comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles a tenu une séance le 16 octobre 2019.

Monsieur Alain Gagnon, président du comité, fait rapport au conseil d'administration.

-----

La Politique sur les demandes de révision de La Financière agricole prévoit que les employés agissant comme secrétaire des séances du comité de révision et du comité d'examen des appels sont nommés par le conseil d'administration.

Le départ à la retraite, à l'été 2019, de l'employé agissant comme secrétaire du comité de révision pour le volet Financement a amené la direction à revoir le processus de désignation des secrétaires du comité. Comme l'affectation d'un employé à cette fonction ne comporte pas de dimension stratégique, il est proposé de modifier la politique afin de déléguer au président-directeur général le pouvoir de désigner les secrétaires du comité.

Cette mise à jour offre de plus l'occasion d'actualiser et d'alléger certaines dispositions de la politique. Des précisions sont apportées à la modalité de calcul du délai de 90 jours pour la recevabilité d'une demande de révision. Le dépôt des comptes rendus des décisions prises à l'égard des demandes de révision est remplacé par le dépôt d'un bilan du traitement de ces demandes.

-----

### **POLITIQUE SUR LES DEMANDES DE RÉVISION**

Résolution  
N° 1587

Pour donner suite à une recommandation du comité de gouvernance, d'éthique, et de ressources humaines et informationnelles, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

1° QUE les modifications à la Politique sur les demandes de révision de La Financière agricole du Québec soient approuvées;

2° QUE ces modifications aient effet depuis le 5 juillet 2019.

– **Ordre du jour de la séance du 16 octobre 2019**

L'ordre du jour de la séance du comité du 16 octobre 2019 est déposé.

– **Sujets découlant du procès-verbal précédent**

- Gouvernance et gestion des ressources informationnelles et procédure de gestion des incidents de sécurité informatique, présentation

Après avoir été saisi d'un état de situation sur la gestion des projets majeurs en RI et sur la structure générale de la sécurité de l'information à la société, le comité avait sollicité et obtenu un portrait des actions réalisées, en cours et à venir liées à la gouvernance et à la gestion des ressources informationnelles ainsi que des informations sur le processus de gestion des incidents de sécurité de l'information.

Le comité a demandé qu'une présentation sur la sécurité de l'information et ses enjeux, incluant les données et les actifs physiques, soit faite au conseil d'administration à la présente séance.

-----

Madame Pascale St-Hilaire, directrice principale des ressources informationnelles, se joint à la séance.

-----

### Plan de reprise informatique

Le plan de reprise informatique est un plan intégré de reprise des opérations des actifs informationnels critiques, à la suite d'un sinistre ou d'une situation affectant les locaux abritant la salle des serveurs du siège social. Les besoins de relève, les actifs informationnels à relever ainsi que les délais pour la reprise des activités y sont consignés. La pertinence de l'actualiser sera évaluée à l'hiver 2020.

Le plan de reprise informatique est testé annuellement, dans les locaux [REDACTED].

### Processus de gestion des incidents

Le processus de gestion des incidents de sécurité de l'information a été actualisé. Plus particulièrement, sa structure a été révisée de façon à mieux présenter les exigences gouvernementales et refléter les meilleures pratiques. Un nouveau processus de gestion des incidents de sécurité de l'information a été approuvé en février 2019.

Ce processus comporte trois volets : la prévention, la réaction et le bilan. Le document déposé vise spécifiquement le volet réaction qui regroupe la classification des incidents selon leur nature et selon leur niveau de gravité, la structure organisationnelle de soutien en place, le rôle des intervenants, les étapes de traitement des incidents et le processus d'escalade d'un incident qui détermine le niveau décisionnel. Le conseil d'administration sera informé de tout incident nécessitant la mise place du comité de crise.

La simulation de crise prévue en janvier 2020 permettra d'éprouver le processus.

### Structure de gouvernance et gestion de la sécurité de l'information

La structure de gouvernance de la sécurité de l'information a été revue. Depuis novembre 2018, la vice-présidente aux affaires corporatives agit comme la responsable organisationnelle de la sécurité de l'information. Elle est appuyée dans cette fonction par un comité sur la sécurité de l'information composé des vice-présidents, de la responsable à l'éthique et de la responsable de la protection des renseignements personnels. Un comité de crise, présidé par le président-directeur général, a également été créé. Cette nouvelle structure porte la sécurité de l'information au niveau stratégique de l'organisation et permet de mieux cerner l'ensemble des enjeux afférents. Ce comité se donnera un plan qui couvrira la sécurité de l'information au-delà de la sécurité informatique.

### Mandat d'analyse des risques technologiques et plan d'action

En application des meilleures pratiques, la société doit évaluer périodiquement ses risques technologiques. La firme BDO a été mandatée, à l'hiver 2019, pour procéder à une analyse de risques. Cette analyse est basée sur le référentiel reconnu ISO 27005 et alignée sur les normes de l'Institut des auditeurs internes. La démarche vise à s'assurer que les risques sont bien gérés afin que les actifs technologiques permettent à l'organisation d'atteindre ses objectifs.

Le plan d'action découlant des recommandations formulées par BDO sera déposé au comité.

### Gouvernance et gestion des RI

Afin d'assurer l'atteinte des objectifs du plan stratégique de la société, la structure de la gouvernance et de la gestion des RI a été réorganisée comme suit :

- la création de la Direction de la gestion de projets et de l'optimisation qui relève du président-directeur général;
- la révision de la structure de la Direction principale des ressources informationnelles de façon à pouvoir dédier des ressources à la réalisation des projets de l'organisation.

Cette réorganisation amène des changements importants dans les responsabilités en gouvernance et en gestion des RI et également aux processus afférents.

Afin de soutenir ces changements, la révision du diagnostic des processus, basé sur le référentiel reconnu en RI « COBIT 5 », un référentiel de bonnes pratiques d'audit informatique et de gouvernance des systèmes d'information s'avère essentiel. Cette démarche permettra à la société de mettre en œuvre son nouveau cadre de gouvernance.

Le diagnostic et le plan d'action seront déposés à l'hiver 2020.

### Mandat de la Direction de la vérification interne sur la gouvernance des RI

Le plan d'action 2019-2020 de la Direction de la vérification interne prévoit la réalisation d'un mandat de vérification portant sur la gouvernance des technologies de l'information (TI) de l'organisation. Ce mandat permettra de vérifier si les bonnes pratiques en gouvernance des TI et les principales exigences gouvernementales en cette matière sont en place ou en voie d'implantation.

### Formation au conseil d'administration sur la gouvernance des RI

Pour répondre au questionnement du conseil d'administration sur ses rôles et responsabilités en matière de gouvernance et en gestion des RI, une séance de formation est envisagée. De plus, il est prévu d'inviter un représentant du Directeur principal de l'information (DPI) à une séance du comité afin de clarifier la démarche et les mécanismes d'encadrement en place au gouvernement du Québec.

- Lignes directrices en matière de cadeaux, de marques d'hospitalité et d'avantages offerts à un employé dans le cadre de ses fonctions

Le Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique et des dispositions de la Loi sur la fonction publique encadrent les pratiques en matière d'acceptation de cadeaux, de marques d'hospitalité et d'avantages par un fonctionnaire.

En s'appuyant sur le cadre réglementaire et législatif, la société s'est inspirée de directives provenant d'autres ministères et organismes pour élaborer sa propre directive qui met l'accent sur les objectifs, afin de favoriser une meilleure compréhension par les employés et uniformiser les pratiques au sein de l'organisation.

La directive couvre les éléments suivants :

- les cadeaux, marques d'hospitalité ou autres avantages;
- les prix de présence;
- les points obtenus dans le cadre d'un programme de primes voyages.

En plus de définir les concepts et les balises, les lignes directrices décrivent le processus de refus ainsi que les mesures administratives et disciplinaires possibles en cas de non-respect des règles par un employé.

#### – Informations de gestion en ressources humaines

Une présentation regroupant des informations de gestion en ressources humaines et d'éthique en ressources informationnelles est déposée.

#### Performance comparée en ressources humaines

Les résultats d'une étude comparative en gestion des ressources humaines regroupant différentes organisations de la fonction publique, dont La Financière agricole, permettent de situer l'organisation sur différents volets.

On observe une légère augmentation du pourcentage du personnel ayant un statut d'employé régulier entre 2015-2016 et 2018-2019. La décision gouvernementale de permettre à des employés occasionnels ou saisonniers d'accéder au statut d'employé temporaire dans la fonction publique a contribué à cette progression.

Le taux de rétention des employés est élevé. Plus de 47 % des employés de la société ont plus de 50 ans et plus. L'âge moyen est de 47,6 ans. Les employés de moins de 35 ans sont moins nombreux à la société qu'ailleurs dans la fonction publique, à 13,7 % comparativement à 22 %. Cette situation découle du fait que la société a subi d'importantes coupures il y a quelques années, ce qui a freiné l'embauche de nouveaux employés.

Le comité a sollicité des informations sur le taux de départ volontaire au sein de la fonction publique.

La représentativité des minorités visibles et ethniques est de 3,1 %. Les ministères et organismes ont jusqu'en 2023 pour atteindre la cible de 7 %. Différentes mesures sont prévues pour favoriser l'atteinte de ces cibles, mais cela demeure plus difficile pour les organisations régionalisées. À la demande du comité, la direction vérifiera si le nombre de personnes appartenant à ce groupe qui ont soumis leur candidature a été compilé.

Au 15 juillet 2019, une seule personne provenant de groupes cibles avait été embauchée sur un total de 7 embauches. La cible gouvernementale est de 25 % pour les quatre groupes cibles lors de dotation par recrutement. La société devra augmenter les embauches de personnes appartenant aux groupes cibles.

Le pourcentage d'employés à temps réduit est de 28,3 %, plus que dans les autres organisations comparées. Il atteint 24,1 % au siège social et 33 % en région. La société considère que cet avantage contribue au faible taux d'absentéisme et favorise la rétention des employés.

Le nombre moyen d'employés relevant d'un cadre à la société est de 16,3. Il s'agit d'un ratio un peu moins élevé que les autres organisations participantes.

La société se compare avantageusement aux autres organisations en matière de représentativité des femmes au sein de son effectif, avec 61,8 %.

#### Vulnérabilité en ressources humaines et gestion de l'expertise

Un total de 98 personnes sont admissibles à un départ à la retraite sans réduction actuarielle au cours de la période de 2019-2020 à 2020-2022 et 54 d'entre elles ont déjà signé une entente.

Les classes d'emploi les plus à risque de perte d'expertise sont les techniciens agricoles, les cadres, les agents de secrétariat et les conseillers en financement.

Les titulaires de 13 postes d'expert ou émérite seront admissibles à la retraite entre 2019 et 2022. Trois ont déjà signé une entente.

Le nombre d'embauches à titre régulier est passé de 15 en 2017 à 27 en 2018-2019.

Des actions ont été prises pour réduire le risque de perte d'expertise, notamment l'identification des 14 postes les plus vulnérables et l'élaboration des plans d'action pour chacun de ces postes. Un exercice de gestion de la planification de la main-d'œuvre prévisionnelle est en cours. Il permettra la mise à jour des zones de vulnérabilité. Le cadre de formation mis en place pour les employés permettra aussi de faire face à la perte d'expertise.

Les principaux moyens de transfert utilisés sont le jumelage (43 %), la documentation (43 %) et la réorganisation du travail au sein de l'équipe (29 %). Ces actions ont permis de réduire la vulnérabilité pour plus de la moitié des postes à transférer en 2018-2019.

Le comité a demandé des informations sur la répartition, par vice-présidence et corps d'emploi, des personnes éligibles à la retraite sans pénalité.

L'organisation a investi 2,1 % de sa masse salariale en formation. Le nombre moyen de jours de formation par personne est passé de 2,7 jours en 2017-2018 à 3,5 en 2018-2019.

Les mesures d'atténuation visant à réduire les risques liés à la perte d'expertise sont terminées pour 9 des 14 postes vulnérables. La majorité des mesures seront complétées en avril 2020.

Il est mentionné que la Fédération des chambres de commerce du Québec a publié une étude sur la sous-utilisation des travailleurs expérimentés. Cette étude propose des mesures visant à favoriser l'attraction et la rétention en emploi de cette catégorie de travailleurs.

#### Gestion des contributions

Le pourcentage d'évaluation de rendement complété pour 2018-2019 atteint 93 % et celui des attentes signifiées est de 92 %, un résultat très satisfaisant puisque les situations d'absences prolongées et de congés de maladie ne permettent pas d'atteindre un résultat de 100%.

Le conseil d'administration adresse des félicitations à l'équipe de direction pour ces bons résultats.

#### – **Plan de continuité des activités (PCA) du siège social de La Financière agricole du Québec**

Conformément à la Loi sur la sécurité civile, la société doit élaborer un plan visant à assurer le maintien de ses activités et des services offerts à la clientèle en cas d'événements imprévisibles et incontrôlables. En 2017, le Secrétariat du Conseil du trésor a publié un Cadre de référence en continuité des services essentiels et les obligations en découlant.

En réponse à ces exigences, la Société québécoise des infrastructures (SQI) a accompagné la société dans sa démarche d'élaboration du Plan de continuité des activités (PCA). Cette démarche consiste à structurer les interventions dans une approche globale et intégrée afin d'assurer la reprise des activités dans un délai raisonnable.

L'organisation dispose déjà d'un plan d'intervention en situation de crise qui regroupe le plan de relève informatique, le plan des mesures d'urgence, le plan de pandémie et la politique de gestion avec les médias.

Le PCA, approuvé par la direction, détermine les rôles et responsabilités et identifie les activités à réaliser pour le rétablissement des services au siège social.

Les travaux réalisés au cours des derniers mois ont consisté à :

- identifier, par chacune des unités administratives, les stratégies de rétablissement des services;
- préparer, pour chaque unité administrative, les fiches de relève personnalisées. Ces fiches décrivent les actions à prendre lors du déclenchement du PCA;
- arrimer le plan de relève informatique à celui du PCA.

Il est rappelé que le Comité de crise sera présidé par le président-directeur général. Le centre de services (CS) de Lévis a été privilégié comme lieu de rencontre des membres du Comité de crise afin de prendre les décisions stratégiques et de coordonner la mise en œuvre du plan. Le CS de Sainte-Marie pourra aussi être utilisé au besoin.

La prochaine étape portera sur les activités de sensibilisation et de formation des employés. Chaque gestionnaire devra maîtriser le contenu de son plan afin d'être en mesure de poser rapidement les actions appropriées.

Le télétravail n'est pas considéré dans le plan de continuité, mais fera l'objet d'une analyse distincte.

Le comité a proposé des mécanismes à prévoir afin de permettre aux gestionnaires d'avoir accès à la documentation en tout temps, en dehors du siège social, et des moyens permettant de communiquer avec les employés pour les informer des événements et des décisions prises.

Le comité s'est informé sur les ressources externes qui seront en support en cas de sinistre. La société est en discussion avec la SQI et d'autres ministères pour la relocalisation des employés, si besoin était.

#### **– Bilan annuel 2018-2019 et planification des activités 2019-2020 en matière d'éthique et de déontologie**

Certains employés de la société détiennent des intérêts directs ou indirects dans des entreprises agricoles qui bénéficient des programmes offerts par l'organisation. Pour éviter toute forme de conflits d'intérêts, un processus de traitement des déclarations d'intérêts des employés est en place et un bilan des déclarations est produit annuellement. Le sommaire du bilan annuel 2018-2019 est déposé.

Au 1<sup>er</sup> mai 2019, le registre compte 170 déclarations d'intérêts, dont 123 (72 %) qui provenaient d'employés œuvrant dans le réseau régional et 47 (28 %) à des employés du siège social. Ces déclarations rassemblent 263 intérêts, puisque certains employés peuvent déclarer plusieurs intérêts dans le même document. La majorité (63 %) des intérêts déclarés par les employés étaient indirects, c'est-à-dire qu'ils étaient détenus par des proches ou des parents des employés.

Quarante-six personnes ont déclaré des intérêts parce qu'elles exercent des activités dans une autre organisation. Ce résultat peut s'expliquer, notamment, par le fait que les entreprises du secteur agricole sont concentrées en région, là où les employés de l'organisation sont nombreux, et que plusieurs employés participent à des conseils d'administration dans le cadre de leurs fonctions à la société.

Les intérêts détenus par les employés concernent majoritairement les programmes AGRI, comme c'était le cas l'an dernier.

Un comité consultatif analyse les déclarations d'intérêts qui lui sont soumises par le répondant en matière d'éthique et de déontologie et formule les recommandations appropriées au besoin.

La planification des activités 2019-2020 en matière d'éthique et de déontologie est déposée.

À la demande du comité, le recensement des employés siégeant à des conseils d'administration à titre de représentants de la société sera mis à jour et la société s'assurera de la pertinence de ces participations. Un guide a été élaboré à leur intention afin de les sensibiliser aux enjeux de gouvernance.

Le comité a proposé d'intégrer, dans le rapport annuel, un volet Éthique et déontologie sur les employés.

– **Priorisation des formations collectives aux membres du conseil d'administration**

Dans le cadre de ses échanges sur le Programme de formation continue à l'intention des administrateurs, le conseil d'administration a mis l'emphase sur les formations collectives.

Plusieurs besoins de formation collective ayant déjà été identifiés par les administrateurs, le comité soumet une proposition de priorisation des sujets qui permet d'assurer un équilibre entre la formation sectorielle et la formation en gouvernance.

Sujets de formation collective	Échéancier potentiel
Recherche et développement en agriculture	C. A. du 2019 11 01
Enjeux économiques du secteur agricole	C. A. du 2019 11 01
Comparaison des programmes Québec/Canada	2019 12 12 (atelier de planification stratégique)
Changements climatiques en agriculture et leurs impacts	C. A. du 2019 12 13
Gouvernance des TI	C. A. du 2020 02 14
Rôle des administrateurs face à la gestion du risque liée à la fraude	C. A. du 2020 03 27
Relève des dirigeants et leadership	C. A. du 2020 05 08
Société d'État administrative vs société d'État commerciale et processus décisionnel gouvernemental	C. A. du 2020 06 19
Transfert des entreprises agricoles	Automne 2020

Les formations collectives se réaliseront dans le respect de l'enveloppe budgétaire allouée pour la formation continue des administrateurs.

Les membres formulent les suggestions de formation additionnelles suivantes :

- Présentation sur les perspectives du USDA.
- Comparaison des mesures d'appui au financement (BDC) FAC, sociétés de crédit au Canada et organisations américaines.
- Vigie sur les développements en agriculture, les grandes tendances et les facteurs d'influence.
- Invitation des représentants des tables sectorielles à faire des présentations sur leur secteur de production.
- Visite d'entreprise à l'occasion d'une séance du conseil d'administration.

– **Présentation des résultats de l'autoévaluation de l'intégration du développement durable à La Financière agricole au 30 septembre 2019**

L'autoévaluation de l'intégration du développement durable pour les organismes publics est un outil adapté de la norme BNQ 21000. Il permet de dresser un portrait de l'avancement du développement durable au sein des organisations et d'identifier des moyens afin de s'engager dans une démarche de développement durable ou d'améliorer une démarche déjà en place.

Cet outil propose des grilles d'autoévaluation qui se divisent en quatre thématiques : transversale, sociale, économique et environnementale. Chacune de ces thématiques contient de 5 à 6 enjeux, pour un total de 21 enjeux.

Cette autoévaluation est réalisée pour la troisième année consécutive. En 2017, lors du premier exercice, l'organisation avait atteint le niveau de 3/5, une note équivalente à la moyenne des organisations ayant réalisé leur autoévaluation. En 2018, le pointage avait augmenté d'un dixième de point, passant à 3,1/5.

L'organisation, qui s'est donné une cible de 3,5/5 en 2021-2022, a atteint 3,4/5 en 2019, soit une année plus tôt que prévu.

On retrouve, parmi les actions mises en place, les suivantes :

- Suivi annuel des indicateurs de la Déclaration de service à la clientèle;
- Formation des administrateurs sur le développement durable;
- Suivi annuel des indicateurs du plan de développement des RH;
- Formations spécifiques pour les nouveaux employés;
- Ajout de spécifications écoresponsables dans les appels d'offres;
- Plan de continuité des activités;
- Volet sur les pratiques agroenvironnementales et socialement responsables dans les formations (ex. : pesticides);
- Cibles de réduction des GES intégrées au plan d'action DD;
- Inventaire des matières dangereuses utilisées à la société et aide-mémoires publiés dans l'intranet;
- Partage d'expertise en matière de santé et sécurité au travail.

La version actualisée du plan d'action pour l'intégration de pratiques de gestion écoresponsables, visant à améliorer l'intégration du développement durable au sein de l'organisation pour la période de 2018-2022, est déposée. L'exercice sera réalisé annuellement au cours des prochaines années. Monsieur Desrosiers mentionne que les mesures à mettre en place pour progresser davantage sont de plus en plus exigeantes.

#### – **Bilan des commandites 2018-2019 attribuées par La Financière agricole du Québec**

La Directive sur l'attribution des commandites de la société prévoit une reddition de comptes annuelle de son application par la direction.

Le bilan détaillé des commandites nationales et régionales attribuées en 2018-2019 est déposé.

Le budget des commandites pour l'année financière 2018-2019 s'élevait à 57 000 \$. Un montant de 47 625 \$ a été utilisé, comparativement à 46 810 \$ en 2017-2018.

En plus de viser la relève agricole, la directive prévoit la possibilité d'appuyer les autres productrices et producteurs dans le cadre d'événements mettant en valeur les bonnes pratiques d'élevage favorisant la santé et le bien-être animal ainsi que les bonnes pratiques agroenvironnementales. Entre janvier et mars 2019, un premier partenariat a été conclu à cet effet.

Pour 2019-2020, le budget alloué aux commandites a été augmenté à 60 000 \$ pour tenir compte de ce nouveau volet.

Le conseil d'administration prend acte du bilan des commandites nationales et régionales 2018-2019.

Monsieur Desrosiers mentionne qu'au-delà du budget de commandites, la société est très présente dans les activités agricoles.

En plus d'être présent à une activité, il est suggéré de valoriser l'expertise de l'organisation en offrant une formation ou une conférence donnée par un employé à cette occasion, par exemple sur les programmes et l'analyse financière personnalisée.

– **Colloque de La Financière agricole du Québec – Programmation**

Une nouvelle édition du Colloque FADQ sera offerte aux employés le 23 octobre, à Drummondville, et le 29 octobre, à Québec.

La programmation de cette journée de formation est déposée. Des kiosques présentant diverses informations seront montés, notamment sur la santé des personnes et la formation.

Cette initiative est prévue au plan d'action organisationnel de mobilisation 2018-2020 de la société.

– **Reddition de comptes du Plan stratégique 2015-2018 et du Plan d'action de développement durable 2015-2018 en lien avec le projet de collecte unifiée de données financières, dépôt**

Le Plan stratégique 2015-2018 et le Plan d'action de développement durable 2015-2018 contenaient chacun un indicateur lié au projet de collecte unifiée de données financières.

➤ Plan stratégique 2015-2018

Objectif 5	Optimiser la collecte d'informations auprès de la clientèle
Indicateur 1	Clientèle bénéficiant d'une réduction de la quantité d'informations à transmettre
Cible	20 % d'ici mars 2018

➤ Plan d'action de développement durable 2015-2018

Action 4	Intégrer des considérations écoresponsables dans la mise en œuvre du projet de développement informationnel « Collecte unifiée de données financières » visant l'harmonisation des données financières requises à la gestion des programmes AGRI et du financement agricole
Indicateur 2	Pourcentage des déclarations reçues électroniquement
Cible	Augmentation de 75 % à 98 % entre le 1 <sup>er</sup> janvier 2015 et le 31 mars 2018

La reddition de comptes de ces deux indicateurs n'a pu être réalisée au 31 mars 2018 puisque la période de transmission des données pour l'année de participation 2017 se terminait au 31 décembre 2018. Ces indicateurs ne faisaient pas partie des engagements liés au Plan stratégique 2018-2022 et du Plan d'action de développement durable 2018-2022, et n'ont donc pas fait l'objet d'une reddition de comptes au 31 mars 2019 dans le cadre du rapport annuel.

Le bilan final de ces deux engagements stratégiques est déposé. Les cibles ont été atteintes.

Le conseil d'administration en prend acte.

– **Procès-verbal de la séance du 10 septembre 2019**

Le comité dépose le procès-verbal de sa séance du 10 septembre 2019.

**RAPPORT DU COMITÉ DES SERVICES À LA CLIENTÈLE  
DU 11 OCTOBRE 2019**

– **Ordre du jour de la séance du 11 octobre 2019**

L'ordre du jour de la séance du comité du 11 octobre 2019 est déposé.

– **Sujets découlant du procès-verbal précédent/Suivi**

➤ Suivi – « Quoi faire en cas de dommages à vos cultures »

Pour donner suite à une demande du comité, la société a diffusé un article sur « Quoi faire en cas de dommages à vos cultures? » informant les producteurs sur les actions à prendre lorsqu'ils constatent des dommages à leurs cultures, en particulier les producteurs adhérents à une protection collective en assurance récolte.

Cet article a d'abord été transmis aux Producteurs de grains du Québec, qui avait formulé un commentaire à cet égard, afin que ces derniers puissent le publier dans le cahier spécial Grains de septembre, annexé à La Terre de chez nous. Le document sera également transmis aux autres fédérations.

L'article a également été diffusé sur les médias sociaux.

– **Plan d'action à la suite du sondage de satisfaction à la clientèle 2019**

Les résultats du sondage sur la satisfaction de la clientèle 2019 et les constats dégagés ont permis de cibler des pistes d'amélioration et des opportunités visant à faire connaître les programmes en assurance et protection du revenu et en financement et d'augmenter l'utilisation et l'adhésion à ces programmes.

Un plan d'action a été élaboré en cohérence avec les objectifs du Plan stratégique 2018-2022, du Plan d'exploitation 2019-2020 et du plan sectoriel de la Vice-présidence à la clientèle pour l'année en cours.

Trois objectifs principaux ont été retenus :

1. Promouvoir les produits d'assurance, de financement et de protection du revenu, en mettant l'emphase sur la relève agricole par :
  - la poursuite de la mise en œuvre des actions prévues à la stratégie relève;
  - l'organisation de rencontres avec des jeunes de la relève dans chacun des territoires;
  - la production de capsules vidéo et de webinaires pour la clientèle.
2. Améliorer la couverture de marché et augmenter le nombre de clients par :
  - l'établissement du profil de clients qui utilisent uniquement les produits en financement afin d'identifier des prospects pour une offre de produits en assurance et protection du revenu;
  - l'établissement des taux de couverture du marché en assurance et protection du revenu, par territoire, par programme et par secteur de production;
  - la communication avec les clients ciblés lors de la campagne d'information et d'adhésion ASREC 2019-2020;
  - l'utilisation accrue du dossier en ligne pour l'envoi de messages aux clients;

- la tenue d’activités d’information et de promotion sur les programmes auprès de la clientèle, des représentants régionaux (ex. : fédérations régionales UPA) des institutions financières et des comptables;
- le développement et l’utilisation accrue de l’ensemble des outils de communication à la disposition de la société.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED].

3. Promouvoir l’adhésion aux services en ligne (dossier PES, Zéro Papier et dépôt direct) par :
  - l’établissement du profil des clients ayant adhéré ainsi que ceux qui n’ont pas encore adhéré aux services en ligne (territoire, type de production, relève, etc.);
  - l’actualisation du plan de communication, afin d’augmenter l’adhésion et le nombre de clients qui utilisent les services en ligne, notamment :
    - en utilisant la campagne d’information et d’adhésion ASREC 2019-2020;
    - en optimisant le processus d’inscription des nouveaux clients afin de promouvoir les services en ligne dès le début de la relation d’affaires.

Au-delà de ces actions ciblées, la société doit faire une réflexion globale sur la façon de communiquer avec sa clientèle et se donner une stratégie pour amener ces derniers à prendre le virage numérique. À titre d’exemple, dans ses communications, l’organisation invite souvent le client à contacter son conseiller, ce qui ne favorise pas l’utilisation des services en ligne.

Dans cette optique, il serait intéressant :

- de sonder les utilisateurs actuels de services en ligne pour avoir leur avis;
- d’identifier les avantages pour le client d’utiliser les services en ligne pour être en mesure d’en faire la promotion;
- d’envisager la mise en place de mesures incitatives à leur utilisation.

Une proposition en ce sens sera présentée au comité.

[REDACTED]

[REDACTED]. Il a sollicité des données sur le nombre de dossiers reçus, refusés, annulés et ceux en traitement.

Le comité a proposé d’utiliser les conseillers de la société pour accompagner leurs clients dans l’utilisation du numérique. L’analyse financière personnalisée ou un autre produit d’appel pourrait être utilisé pour susciter l’intérêt des clients.

À la demande du comité, un état de situation sur les modalités entourant les accès partagés du dossier en ligne sera présenté à la prochaine séance.

– **Plan de présentation détaillé – Rencontre avec les jeunes de la relève ayant reçu une subvention dans la dernière année**

En lien avec la mise en œuvre de la Stratégie relève, des rencontres d’information régionales avec les jeunes de la relève ayant reçu une subvention dans la dernière année sont planifiées.

Un projet pilote sera réalisé dans le territoire Chaudière-Appalaches–Capitale-Nationale–Côte-Nord–Saguenay–Lac-Saint-Jean, au centre de services de Sainte-Marie-de-Beauce.

La journée permettra de couvrir les sujets suivants :

- La Financière agricole;
- les programmes d'assurance et les programmes AGRI;
- les dates à retenir, la documentation utilisée et les actions à prendre par le client;
- les programmes de financement et les avantages pour les mesures d'appui à la relève qui y sont prévues;
- le Programme d'appui à la relève agricole et les autres produits disponibles;
- les services de la société, dont ceux liés au dossier en ligne.

Après ce projet pilote, une rencontre sera organisée sur chaque territoire et, par la suite, dans chaque centre de services. Elle réunira une quinzaine de jeunes à la fois. Un court sondage permettra de connaître leur appréciation de la journée.

Les membres du comité suggèrent d'inviter un représentant de la FRAQ et un conseiller du MAPAQ à y assister. Ils suggèrent de plus de présenter les programmes de la société aux agents de maillage de l'Arterre.

[REDACTED]

#### – **Sondage – Refus de subvention ou de financement**

La société réalise annuellement un sondage de satisfaction auprès de sa clientèle active. Afin de mesurer la satisfaction sur son service d'accompagnement, un sondage ciblant les personnes qui se sont vu refuser une demande officielle de subvention ou de financement sera réalisé en novembre.

L'objectif est de mesurer l'appréciation de l'expérience client vécue à la société et de vérifier si la nature et la qualité des explications fournies par leur conseiller en financement ont eu une influence positive sur leur projet d'affaires et leur ont permis de bonifier leur projet.

Le comité s'est penché sur les éléments qui seront abordés lors du sondage téléphonique. La société fera appel à une firme externe pour sa réalisation. Sur les quelque 900 refus consignés au cours des cinq dernières années, la société espère obtenir de 200 à 300 réponses. Une compensation financière sera offerte comme incitatif à y participer.

L'implantation éventuelle d'un outil informatique de type « interactions avec la clientèle » permettrait de faciliter et de standardiser le suivi à assurer auprès de ces jeunes.

Le comité fait valoir l'importance de l'écoute à accorder à cette clientèle et des perceptions à gérer. La société offre une formation sur la communication efficace à ses conseillers.

#### – **Présentation de deux nouvelles pages sur le site Web de La Financière agricole du Québec**

En lien avec la simplification des communications, l'information sur la démarche à suivre par un client pour faire une demande de révision a été rendue disponible sur le site Web de la société.

L'objectif est d'améliorer les services aux clients en réduisant l'information sur les demandes de révision apparaissant dans les lettres destinées à la clientèle et les autres documents administratifs tout en facilitant l'accessibilité au recours en révision.

La deuxième page permettra à toute personne d'émettre des suggestions, commentaires ou plaintes.

– **Capsule vidéo de la FADQ – Témoignages de jeunes de la relève – Visionnement**

La société a produit une nouvelle vidéo corporative présentant des témoignages de jeunes qui utilisent les services de La Financière agricole. Son visionnement est prévu en fin de séance.

– **Programme d'assurance récolte – Valeurs assurées 2019 pour les productions conventionnelles et biologiques**

Pour donner suite à une demande du comité, un état de situation des différentes productions et des facteurs influençant l'augmentation des valeurs assurées à la suite de la campagne d'adhésion à l'assurance récolte 2019 est déposé.

Les valeurs assurées ont augmenté de 31 % par rapport à l'année d'assurance 2017 et de 12,4 % par rapport à 2018 pour atteindre plus de 1,6 G\$ en 2019. Cette augmentation est répartie comme suit : 93,5 M\$ pour l'assurance récolte selon le système individuel et 85,4 M\$ pour l'assurance collective.

Les paramètres d'assurance qui expliquent l'augmentation des valeurs assurées sont, dans l'ordre, les unités assurées, les prix unitaires, les rendements probables et le choix de garanties plus élevées.

Les valeurs assurées pour les productions biologiques ont augmenté de 43 % entre 2018 et 2019, pour atteindre 114,6 M\$. Ces résultats sont liés au volume d'entailles assurées en sirop d'érable biologique, les unités assurées en production céréalière biologique et celles en production de foin biologique.

Le comité souhaite obtenir des données sur les unités assurées éclatées par produit et par territoire afin de mieux voir l'évolution des objectifs de couverture de marché.

[REDACTED]

Monsieur Desrosiers estime que les plaintes en assurance récolte s'expliquent davantage par le caractère collectif du régime d'assurance, qui mène à une compensation moyenne et non individuelle, que par le choix des stations météo.

– **Procès-verbal de la séance du 3 juin 2019**

Le comité dépose le procès-verbal de sa séance du 3 juin 2019.

**SUIVI DES DOSSIERS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Le tableau des suivis des dossiers du conseil d'administration est déposé.

**DATE DE LA PROCHAINE SÉANCE**

La prochaine séance régulière est prévue les 12 et 13 décembre 2019, à Lévis.

-----

Monsieur Desrosiers et la secrétaire se retirent de la séance pour la période de huis clos.

-----

**HUIS CLOS**

Une période de huis clos permettant aux administrateurs d'échanger privément précède la levée de la séance.

**LEVÉE DE LA SÉANCE**

La séance est levée vers 13 h 10.

Elle est suivie de deux formations portant sur les sujets suivants :

- La recherche en agroalimentaire au Québec;
- Enjeux économiques du secteur agricole (projection de prix).

*(Original signé par Alain Gagnon)*

.....  
Président du conseil

*(Original signé par Ernest Desrosiers)*

.....  
Président-directeur général

*(Original signé par Bernard Deshaies)*

.....

*(Original signé par Renée Saint-Hilaire)*

.....  
secrétaire générale

PROCÈS-VERBAL DE LA DEUX CENT TREIZIÈME SÉANCE  
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION  
DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC,  
tenue à Lévis les douze et treize décembre deux mille dix-neuf  
sur la convocation de la secrétaire générale

Sont présents monsieur Alain Gagnon, président du conseil d'administration, monsieur Ernest Desrosiers, président-directeur général, monsieur René Dufresne, madame Julie Bissonnette, monsieur Martin Caron, monsieur Bernard Deshaies, madame Danielle Ferron, madame Jacynthe Gagnon, madame Marthe Lacroix, monsieur Gilles Lavoie, madame Pascale Mongrain, madame Mirella Pisciueneri, monsieur Claude Viel, membres, et M<sup>e</sup> Renée Saint-Hilaire, secrétaire générale.

██  
██  
██.

La séance débute vers 14 h.

-----ooo0ooo-----

### ADOPTION DE L'ORDRE DU JOUR

Sur proposition dûment faite et appuyée, l'ordre du jour suivant est adopté :

01. Adoption de l'ordre du jour
02. Approbation du procès-verbal de la séance tenue le 1<sup>er</sup> novembre 2019
03. Sujets découlant du procès-verbal précédent
04. Rencontre de planification stratégique

***Rapport de la direction***

05. Présentation

***Rapport des comités***

06. Rapport du comité de vérification des séances du 27 novembre et du 12 décembre 2019
  - 06.1 Renouveau de l'ouverture de crédit aux Producteurs et productrices acéricoles du Québec – Financement de l'avance à l'entaille aux producteurs
  - 06.2 Programme Investissement Croissance, adoption
    - Programme d'appui à la diversification et au développement régional, modifications
    - Programme d'appui au développement des entreprises agricoles du Québec, modifications
  - 06.3 Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles – Modifications relatives au déficit du Fonds ASRA au 31 mars 2010
  - 06.4 Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles – Résultats du volet 1 du mandat d'analyse du CECPA concernant la détermination de la rémunération de l'exploitant
  - 06.5 Annulation de l'arrimage individuel entre Agri-stabilité et le Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles lors d'une maladie importante du troupeau
  - 06.6 Programme d'assurance récolte – Modifications de concordance pour l'année d'assurance 2020
  - 06.7 Gestion des risques organisationnels majeurs – Mise à jour des risques pour 2019-2020

- 06.8 Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles – Actualisation du coût de production pour le produit Veaux de grain et modifications au programme
- 06.9 Ordre du jour de la séance du 27 novembre 2019
- 06.10 Sujets découlant du procès-verbal précédent
- 06.11 Gestion des risques organisationnels majeurs – Reddition de comptes au 31 mai 2019
- 06.12 Cadre d'appétit et de tolérance au risque de La Financière agricole du Québec – Bilan au 30 septembre 2019 et mise à jour annuelle 2019-2020
- 06.13 Tableau de bord corporatif au 30 septembre 2019
- 06.14 Liste des contrats de 25 000 \$ et plus conclus entre le 1<sup>er</sup> septembre et le 31 octobre 2019
- 06.15 Présentation des résultats prévisibles 2019-2020 au 30 septembre 2019
- 06.16 Direction de la vérification interne (DVI)
  - 06.16.1 Tableau synthèse
  - 06.16.2 Plan d'audit 2019-2020 – État d'avancement au 31 octobre 2019
  - 06.16.3 Mise à jour des documents : Portraits et Bilan des travaux de vérification
  - 06.16.4 Avis annuel de la DVI et synthèse des travaux qui réfèrent au risque de fraude
  - 06.16.5 Rapport de vérification interne portant sur la signature électronique des documents
  - 06.16.6 Rencontre à huis clos
- 06.17 Procès-verbal de la séance du 10 septembre 2019
- 07. Rapport du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles de la séance du 27 novembre 2019
  - 07.1 Règlement intérieur de La Financière agricole, modifications
  - 07.2 Ordre du jour de la séance du 27 novembre 2019
  - 07.3 Sujets découlant du procès-verbal précédent
    - 07.3.1 Mesures mises en place pour mitiger certains risques liés aux consultants
    - 07.3.2 Information de gestion en ressources humaines
    - 07.3.3 Plan de continuité des activités (PCA) du siège social de La Financière agricole du Québec
    - 07.3.4 Développement durable – santé / sécurité
  - 07.4 Plan québécois des infrastructures en ressources informationnelles – État de situation
  - 07.5 Stratégie de développement des compétences – Bilan au 30 septembre 2019
  - 07.6 Plan stratégique 2018-2022 et Plan d'exploitation 2019-2020 – Bilan au 30 septembre 2019
  - 07.7 Plan d'action de développement durable 2018-2022 – Bilan au 30 septembre 2019
  - 07.8 Plan d'action suite au rapport sur l'analyse de la performance de la Vice-présidence à la clientèle
  - 07.9 Plan de veille stratégique 2018-2019
  - 07.10 Rapport annuel 2018-2019 de La Financière agricole – État de situation
  - 07.11 Fiches exécutives : bilan et suite de la démarche LEAN

- 07.12 Varia
  - 07.12.1 Impacts des conditions climatiques défavorables – Saison 2019
- 07.13 Procès-verbal de la séance du 16 octobre 2019
- 08. Rapport du comité des services à la clientèle du 10 décembre 2019
  - 08.1 Ordre du jour de la séance du 10 décembre 2019
  - 08.2 Sujets découlant du procès-verbal précédent
    - 08.2.1 Gestion des accès au dossier en ligne
    - 08.2.2 ASREC – Valeurs assurées – Statistiques des unités assurées
  - 08.3 Approche en service à la clientèle tournée vers le numérique
  - 08.4 Adhésion au Zéro Papier – Plan d'action
  - 08.5 Étude sur la satisfaction de la clientèle 2020
  - 08.6 Simplification des communications écrites : état de situation et exemples de réalisations
  - 08.7 Stratégie relève : Bilan de la première année – faits saillants et étapes à venir
  - 08.8 Concours Tournez-vous vers l'excellence! : Nouveautés 2019 et 2020
  - 08.9 Garantie de prêt levier – État de situation
  - 08.10 Varia
    - 08.10.1 CRAAQ – Journée intergénérationnelle 2019
    - 08.10.2 Présentation des vidéos du Concours *Tournez-vous vers l'excellence !* 2019
    - 08.10.3 Tableau de bord de la Vice-présidence à la clientèle au 31 octobre 2019, dépôt

**Dépôt des documents**

- 09. Suivi des dossiers du conseil d'administration
- 10. Gestion des risques organisationnels majeurs
  - 10.1 Fiches de risques : mise à jour 2019-2020
  - 10.2 Fiches de risques : reddition de comptes 2018-2019

- 11. Date de la prochaine séance
- 12. Huis clos
- 13. Levée de la séance

**APPROBATION DU PROCÈS-VERBAL  
DE LA SÉANCE TENUE LE 1<sup>er</sup> NOVEMBRE 2019**

Le projet de procès-verbal de la deux cent douzième séance du conseil d'administration de La Financière agricole du Québec tenue le 1<sup>er</sup> novembre 2019 a été transmis à chacun de ses membres avec l'avis de convocation et IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée, QUE le procès-verbal de la séance du 1<sup>er</sup> novembre 2019 soit adopté.

Résolution  
N° 1588

**SUJETS DÉCOULANT DU PROCÈS-VERBAL PRÉCÉDENT**

Les sujets nécessitant un suivi sont de nouveau inscrits à l'ordre du jour.



## Volet financier

### – Données financières

Les résultats prévisibles révisés pour l'exercice financier 2019-2020 ont peu évolué. Les revenus anticipés tiennent compte d'une retenue de 30 M\$ de la subvention de la société pour 2019-2020 que le MAPAQ est autorisé à retenir en lien avec la Politique bioalimentaire.

Des informations ont été sollicitées par le comité sur le traitement du solde du montant de 30 M\$ non utilisé au 31 mars 2020.

L'excédent anticipé au 31 mars 2020 est de 65,2 M\$.

### – Paiements de programme

Les prévisions de compensations, indemnités ou dépenses de programme, le solde des fonds fiduciaires ASRA et ASREC et le solde du compte des participants aux programmes AGRI pour l'exercice financier 2019-2020 sont présentés.

Une diminution substantielle des paiements est anticipée en assurance stabilisation des revenus agricoles par rapport à 2018-2019. Le déficit du Fonds ASRA au 31 mars 2020 est estimé à 260,6 M\$ et est principalement lié au secteur porcin. Le solde du Fonds ASREC est estimé à 354 M\$. Les prévisions de paiements sont en hausse, à 77,1 M\$ et pourrait augmenter d'ici la fin de l'exercice financier en fonction des conditions climatiques.

### – Paiements en ASRA

Les compensations versées aux producteurs en assurance stabilisation des revenus agricoles pour les années d'assurance 2018 et 2019 sont présentées par produit. Le montant à ce jour déboursé pour l'année d'assurance 2019 est de 73,9 M\$, un montant nettement inférieur à celui de l'an dernier.

Les paiements en production porcine ont été beaucoup moins élevés pour 2019.

### – Paiements en ASREC

En date du 1<sup>er</sup> décembre 2019, les indemnités versées en ASREC pour l'année d'assurance 2019-2020 atteignent 50 M\$ auxquels s'ajoute un montant de 27 M\$ lié à la crise dans le maïs.

### – Financement et faits saillants du rapport mensuel en financement au 31 octobre 2019

L'encours en financement atteint 5,6 G\$ au 31 octobre 2019, une augmentation de 5,8 % par rapport au 31 octobre 2018.

Le montant autorisé en financement a légèrement augmenté alors que le nombre de certificats autorisés en date du 31 octobre 2019 a diminué par rapport à la même date en 2018. Monsieur Desrosiers mentionne que les montants des demandes de financement sont plus importants.

On observe une baisse des montants consentis en subvention pour la relève à temps plein par rapport à l'année précédente alors que les montants liés à la relève à temps partiel sont de niveau comparable.

Le pourcentage d'entreprises en arrérages est stable, à 3,3 % et les pertes, malgré une augmentation, demeurent faibles, à 1,8 M\$.

Le Programme d'appui au développement des entreprises agricoles du Québec a stimulé d'importants investissements. En date du 12 novembre 2019, on compte 4 120 projets pour des montants admissibles aux subventions à l'investissement de 58 M\$.

La consolidation de prêts demeure importante, avec une augmentation de 30 % par rapport à la même date en 2018. Les bas taux d'intérêt ont incité plusieurs entreprises à se refinancer.

Les montants engagés en subvention pour la relève ont diminué de 7,7 % par rapport à 2018, mais le nombre de personnes concernées a augmenté de 1,3 %.

### **Volet stratégique**

Les bilans au 30 septembre 2019 de la mise en œuvre du Plan stratégique 2018-2022, du Plan d'exploitation 2019-2020 et du Plan d'action de développement durable 2018-2022 sont à l'ordre du jour de la présente séance.

Une proposition d'actualisation des risques organisationnels majeurs pour 2019-2020 sera également présentée.

#### Orientation 1 – Contribuer au développement économique des entreprises

Pour combler rapidement les besoins en liquidités des producteurs, la société a effectué, à ce jour, deux avances de paiement dans le Foin totalisant près de 34 M\$ auprès de 3 214 producteurs.

Un webinaire sur l'indemnisation des protections individuelles en assurance récolte a été offert à 149 participants, dont de nombreux producteurs, le 9 octobre dernier. L'expérience sera répétée.

Pour le maïs-grain, en date du 25 novembre 2019, 56 % des superficies étaient récoltées.

Une forte proportion des producteurs sont assurés à l'ASREC, tant pour le maïs-grain que pour le soya.

La société est en contact avec les représentants des Producteurs de grains du Québec (PGQ) et du MAPAQ sur une base hebdomadaire afin de suivre l'évolution de la situation.

Des assouplissements ont été mis en place au Programme d'assurance récolte (ASREC) afin de faciliter le traitement des demandes d'indemnisation pour la saison 2019. Une stratégie de communication a été mise en place.

Une analyse sur l'impact du déficit passé du Fonds ASRA a été présentée au conseil d'administration en décembre.

Les résultats de l'analyse sur la rémunération de l'exploitant agricole sont à l'ordre du jour de la séance.

Les représentants de la filière porcine ont fait part de leurs préoccupations à l'occasion de trois rencontres tenues en octobre et décembre. Ils demandent notamment une tarification moindre pour les grandes entreprises porcines quant à la franchise.

Une rencontre avec les Producteurs de pommes du Québec a permis de préciser les axes du programme de transition annoncé à la suite de la décision des producteurs de migrer de l'ASRA vers les programmes AGRI : projets en agroenvironnement et projets visant à bonifier la commercialisation ou augmenter la productivité des entreprises.

La société a transmis au ministre responsable l'Inventaire des mesures agroenvironnementales et socialement responsables existantes dans ses programmes, celles en élaboration et celles à explorer.

La Table de travail en financement a amorcé ses travaux. Monsieur Desrosiers participera aux prochaines rencontres.

La mise en œuvre de la Stratégie relève visant à soutenir la réussite de la relève agricole et des entreprises en démarrage se poursuit. Plus de 300 personnes ont participé à la Journée intergénérationnelle le 20 novembre dernier.

Dans le cadre du Plan de soutien au financement des investissements en matière de bien-être animal et d'efficacité énergétique, 721 demandes représentant des investissements totaux de 619,9 M\$, dont 105,4 M\$ en investissements admissibles, ont été traitées et acceptées. L'estimation des subventions à l'investissement s'élève à 14 M\$ au 6 novembre 2019.

### Orientation 2 – Renforcer l'expertise et l'innovation

Le cahier d'accueil et d'intégration des nouveaux employés a été actualisé. Ce document de référence inclut le volet éthique.

Un guide a été élaboré à l'intention des employés occupant des fonctions de supervision ou aspirant à devenir gestionnaires pour les soutenir dans leur cheminement et le développement de compétences.

La société vient d'obtenir la certification initiale *Employeur remarquable* attribuée par le Bureau des normes du Québec à la suite du résultat de 74,1 % obtenu dans le cadre du sondage sur la mobilisation des personnes mené par une firme indépendante. Ce résultat sera utilisé comme un facteur d'attraction de nouveaux employés.

Le diagnostic de la performance de la société est en voie de réalisation avec l'accompagnement du Mouvement québécois de la qualité (Qualimètre).

La société s'est engagée dans la préparation d'un dossier de candidature au Prix performance Québec. Le dépôt doit être déposé en mars 2020.

#### – Veille stratégique

##### Publications récentes

Après un embargo de quatre mois sur la viande provenant du Canada, la Chine a précédé à la réouverture de ses frontières. Monsieur Desrosiers rappelle que la Chine est le deuxième marché en importance pour le porc canadien et que le prix du porc a une incidence sur d'autres denrées agricoles.

Une hausse du prix du lait à la ferme de 1,93 % à compter de février 2020 a été décrétée par la Commission canadienne du lait, ce qui aura un impact sur le revenu moyen des entreprises.

La production de lait de chèvre est confrontée à un climat économique incertain en raison de la baisse des volumes, de la baisse du prix du lait de chèvre et de la diminution des producteurs. La société tente de supporter les entreprises en opération.

#### – Actualités

Les Producteurs de lait du Québec ont demandé à la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec l'autorisation de bonifier leur programme d'aide à la relève en production laitière. Cette mesure comprend des exigences en matière de scolarité.

### **Volet communications**

#### – Rencontres

Monsieur Desrosiers a fait une présentation sur les activités de La Financière agricole au Congrès mondial de finance agricole et rurale de la Confédération internationale du Crédit Agricole en novembre dernier.

– Communiqués et articles

Les lauréats 2019 du Concours *Tournez-vous vers l'excellence !* ont été dévoilés.

Des articles ont été rédigés par la société sur ses programmes, dont un sur la protection en assurance récolte destiné aux Producteurs de grains du Québec.

**Actualités**

La société amorce une réflexion sur le réaménagement des espaces au siège social en concordance avec la vision gouvernementale sur la transformation des milieux de travail.

La Commission de l'administration publique a procédé à l'examen du rapport annuel 2017-2018. Les parlementaires ont relevé la qualité de la reddition de comptes de la société. Des explications ont été sollicitées sur la hausse des plaintes et l'utilisation des surplus cumulés.

La réalisation de projets Lean visant à optimiser les processus se poursuit.

**RAPPORT DU COMITÉ DE VÉRIFICATION  
DES SÉANCES DU 27 NOVEMBRE 2019 ET DU 12 DÉCEMBRE 2019**

-----

Le comité de vérification a tenu des séances le 27 novembre et le 12 décembre 2019.

Madame Pascale Mongrain, présidente du comité, fait rapport au conseil d'administration.

-----

La Financière agricole a été autorisée par le gouvernement à consentir une ouverture de crédit d'un montant maximal de 50 M\$ aux Producteurs et productrices acéricoles du Québec à même les fonds dont elle dispose ou par l'utilisation de son régime d'emprunts pour la période s'échelonnant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2020.

Le comité a examiné la proposition visant à reconduire l'ouverture de crédit consentie aux Producteurs et productrices acéricoles du Québec pour la récolte de 2020. Le comité s'est questionné sur cette mesure exceptionnelle avant d'être informé que les producteurs n'ont pas accès au Programme de paiements anticipés (PPA) du fédéral au moment où ils amorcent leur récolte, faute d'inventaire.

L'intervention de la société permet à la fédération de procéder au versement d'une avance à l'entaille de 2,35 \$ aux producteurs acéricoles sur la récolte de 2020 qui disposent ainsi de liquidités pour amorcer les travaux liés à l'entailage des érables. Agriculture et Agroalimentaire Canada reconnaît le même montant dans le cadre de l'application du PPA.

L'ouverture de crédit présente un niveau de risque faible. Elle sera garantie par les créances dues aux producteurs participant au programme d'avance à l'entaille, liées aux inventaires de l'année en cours. Le financement sera réalisé en partage de risque à la hauteur de 55 % pour la société et de 45 % pour la Banque Nationale.

-----

**RENOUVELLEMENT DE L'OUVERTURE DE CRÉDIT AUX PRODUCTEURS ET  
PRODUCTRICES ACÉRIQUES DU QUÉBEC – FINANCEMENT DE L'AVANCE À  
L'ENTAILLE AUX PRODUCTEURS**

ATTENDU QUE [REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED],

ATTENDU QUE, [REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED];

ATTENDU QU' [REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]  
[REDACTED];

Résolution  
N° 1589

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST  
RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

1° QUE La Financière agricole du Québec autorise, à même les fonds dont elle dispose, un prêt sous forme d'ouverture de crédit d'un montant maximal de 50 M\$ aux Producteurs et productrices acéricoles du Québec jusqu'au 30 septembre 2020 afin de permettre le versement d'une avance de 2,35 \$ l'entaille aux producteurs acéricoles pour la récolte de 2020;

2° QUE cette ouverture de crédit soit consentie aux conditions et selon les modalités déposées à la présente séance;

3° QUE chacune des personnes suivantes, soit monsieur Ernest Desrosiers, président-directeur général, et monsieur André Picard, vice-président au financement, soit autorisée à signer, pour et au nom de La Financière agricole du Québec, une convention de prêt avec les Producteurs et productrices acéricoles du Québec conforme à la présente décision, à poser tout geste et à signer tout autre document qui peut s'avérer nécessaire ou utile pour donner effet à la présente résolution.

-----

Le Plan budgétaire 2019-2020 du gouvernement prévoit une enveloppe d'investissement de 50 M\$ par année pendant cinq ans, soit 250 M\$ au total. L'objectif est d'offrir un levier financier additionnel pour accroître les investissements dans le secteur agricole et agroalimentaire.

Le partage de cette enveloppe d'investissement est de 130 M\$ au bénéfice de La Financière agricole et de 120 M\$ à celui du MAPAQ aux termes des cinq années visées par ce plan. L'enveloppe d'investissement de 50 M\$ sera constituée à partir de l'allocation budgétaire annuelle à la société et, au besoin, à partir des excédents d'opérations cumulés non attribués de cette dernière.

Le montant de 130 M\$ est réparti comme suit :

- 74 M\$ pour mettre en place un nouveau programme d'appui à l'investissement;
- 44 M\$ pour bonifier le financement du Programme de soutien au financement des investissements en matière de bien-être animal et d'efficacité énergétique (SFI) du MAPAQ, dont la société administre un des volets;
- 12 M\$ pour aider les entreprises en transition vers l'agriculture biologique via le programme Agri-Québec.

Les orientations du nouveau programme, visant à favoriser le développement des entreprises au moyen d'investissements productifs et à caractère durable, ont été approuvées par le conseil d'administration le 1<sup>er</sup> novembre 2019.

Le Programme Investissement Croissance est déposé. Il comprend quatre volets :

- Le volet Appui Croissance est offert à l'ensemble des entreprises agricoles et agroalimentaires pour le financement des projets liés aux productions sous gestion de l'offre ou à la production acéricole. L'aide financière maximale est de 30 000 \$.
- Le volet Appui Croissance Plus est offert à l'ensemble des entreprises agricoles et agroalimentaires pour le financement des projets liés à toutes les productions autres que celles sous gestion de l'offre et acéricole. L'aide financière maximale est de 60 000 \$.
- Le volet Valorisation agroenvironnementale des terres en culture s'adresse à l'ensemble des entreprises agricoles et agroalimentaires pour le financement de projets visant la réalisation de travaux tels que le drainage, la remise en culture de terres en friche ou encore, des projets agroenvironnementaux à la ferme. L'aide financière maximale pour ce volet est de 20 000 \$. Cette aide est versée indépendamment de celles pouvant être accordées dans le cadre des autres volets du programme. L'entreprise agroalimentaire ne sera admissible que si elle est détenue à au moins 50 % par des producteurs agricoles, comme c'est le cas en financement.
- Le volet Jeunes entrepreneurs vise une entreprise dont 100 % des intérêts sont détenus par une ou des personnes âgées d'au moins 18 ans et n'ayant pas atteint l'âge de 40 ans et dont au moins une des personnes est encore dans les cinq premières années de sa qualification à titre de relève agricole en vertu du Programme d'appui financier à la relève agricole.

L'aide financière maximale pour ce volet est de 45 000 \$. Les jeunes entrepreneurs peuvent se prévaloir d'un capital de prêt additionnel de 300 000 \$ prévu aux volets 1 et 2. L'aide financière prévue à ce volet est prioritaire aux volets Appui Croissance ou Appui Croissance Plus.

Le Programme Investissement Croissance intègre l'ensemble des mesures de subvention à l'investissement avec une enveloppe budgétaire bonifiée, ce qui simplifiera les démarches pour la clientèle. Aux 74 M\$ alloués sur une période de 5 ans au nouveau programme s'ajoutent les budgets actuels du Programme d'appui à la diversification et au développement régional (PDDR) et du Programme d'appui au développement des entreprises agricoles du Québec (PADÉAQ), pour un budget maximal de 100 M\$ qui sera décomposé à la demande du comité.

Les communications sur le volet Jeunes entrepreneurs seront importantes afin que la relève agricole comprenne qu'elle continuera à avoir accès aux subventions et autres mesures existantes en sus des nouvelles mesures.

En réponse à une interrogation, monsieur Desrosiers explique pourquoi les subventions à l'investissement sont liées à un financement autorisé par la société en rappelant que le gouvernement provincial ne garantit pas les prêts consentis par une société fédérale, telle Financement agricole Canada. En outre, la société applique une approche de financement responsable qui vise à assurer la pérennité des entreprises.

Le suivi et la reddition de comptes qui sera faite au terme de la première année d'application du nouveau programme permettront d'évaluer si des ajustements seraient souhaitables.

[REDACTED]

Après échanges, le conseil d'administration souscrit au Programme Investissement Croissance sous réserve d'y apporter les ajustements demandés visant à rendre moins restrictives les dispositions liées à l'achat de machinerie autotractée.

Les informations sollicitées par le comité sur le traitement du montant de 30 M\$ que le MAPAQ est autorisé à retenir sur la subvention de la société seront déposées à la prochaine séance.

-----

**PROGRAMME INVESTISSEMENT CROISSANCE, ADOPTION  
Programme d'appui à la diversification et au développement régional,  
modifications  
Programme d'appui au développement des entreprises agricoles du  
Québec, modifications**

Résolution  
N° 1590

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

1° QUE le Programme Investissement Croissance déposé à la présente séance soit adopté;

2° QUE la date de l'entrée en vigueur du Programme Investissement Croissance soit fixée au 1<sup>er</sup> avril 2020;

3° QUE les modifications au Programme d'appui à la diversification et au développement régional déposées à la présente séance soient adoptées;

4° QUE les modifications au Programme d'appui au développement des entreprises agricoles du Québec déposées à la présente séance soient adoptées;

5° QUE l'entrée en vigueur des modifications au Programme d'appui à la diversification et au développement régional et au Programme d'appui au développement des entreprises agricoles du Québec soit fixée au 1<sup>er</sup> avril 2020.



ATTENDU QUE [REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED];

ATTENDU QU [REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED];

ATTENDU QU [REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED];

Résolution  
N° 1591

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST  
RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

QUE le conseil d'administration :

- sursoie à l'adoption des modifications proposées au programme ASRA visant à assurer l'équité entre les producteurs du traitement du déficit du Fonds ASRA au 31 mars 2010 pour les produits Porcelets, Porcs et la catégorie Orge du produit Céréales et canola;

- demande à la direction de communiquer par écrit la décision de La Financière agricole aux Éleveurs de porcs du Québec en les sensibilisant au fait qu'aucune de leurs demandes ne doit être présumée recevable et en exprimant les attentes de La Financière agricole sur :
  - l'établissement d'un échéancier pour la tenue de ces discussions avec La Financière agricole qui devront être finalisées d'ici à décembre 2020;
  - leur engagement à poursuivre les discussions avec la société sur les dossiers se situant à l'intérieur de son mandat;
  - l'objectif de la société d'assurer une équité entre les producteurs de porcs dans le traitement du déficit passé au 31 mars 2010 et également avec les autres secteurs de production;
  - l'incitation à leurs membres de maintenir leur participation au programme ASRA pour 2020;
- demande à la direction d'informer l'Association québécoise des industries de nutrition animale et céréalière de la présente décision.

-----

Une des pistes de solution identifiées par le Groupe de travail sur la sécurité du revenu en agriculture au Québec (GTSRAQ) en 2014 portait sur l'ajustement de la rémunération de l'exploitant, principalement pour y intégrer le temps attribué à la gestion de l'entreprise. Compte tenu des changements apportés aux programmes Agri-Québec et Agri-Québec Plus et aux programmes Agri-investissement et Agri-stabilité, le rapport recommandait de réaliser une analyse portant sur les deux volets suivants :

- les paramètres de base du salaire de l'ouvrier spécialisé (SOS);
- l'indice de variation utilisé pour l'indexer.

La dernière étude portant sur la mise à jour du SOS remonte à 2003. Le montant de référence, alors établi à 42 461 \$, a été indexé par la suite pour atteindre une rémunération de 59 100 \$ en 2015 pour un exploitant-propriétaire.

Un mandat d'analyse portant sur les paramètres de base du salaire de l'ouvrier spécialisé (SOS) utilisé en assurance stabilisation des revenus agricoles a été confié au Centre d'études sur les coûts de production en agriculture en mars 2019. Les travaux visaient à :

- dresser un portrait de l'évolution du travail et de la rémunération annuelle des exploitants-propriétaires dans les différentes productions visées par le programme ASRA à partir des données cumulées dans les études;
- comparer les résultats obtenus pour les exploitants-propriétaires avec ceux d'autres secteurs de l'économie;
- mettre à jour le panier d'emplois utilisé dans la détermination de la rémunération de l'exploitant en introduisant les différentes composantes du travail du producteur agricole, sur la base de données obtenues et des analyses réalisées;
- exposer et analyser différentes approches méthodologiques reconnues permettant d'établir une valeur au travail des exploitants-propriétaires en y considérant les aspects liés à la gestion.

Le CECPA a eu recours à l'expertise de monsieur Philip Merrigan, chercheur de l'Université du Québec à Montréal et spécialiste en économétrie et économie du travail.

Un comité de pilotage, composé de représentants du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ), de La Financière agricole (FADQ) et de l'Union des producteurs agricoles (UPA), a été formé afin de suivre la réalisation du mandat. Les résultats des travaux ont été déposés au conseil d'administration du CECPA à sa réunion de novembre.

Le directeur du CECPA est venu présenter aux membres du comité de vérification les options possibles en mentionnant que le statu quo est difficilement envisageable considérant l'impossibilité de mettre à jour le salaire de référence basé sur les douze corps d'emplois retenus à l'origine, puisque deux d'entre eux ne sont plus référencés par la classification nationale des professions (CNP).

#### **Option 1 – Mise à jour du panier d'emplois selon la méthodologie actuelle**

Cette option réfère à l'approche initiale et respecte les principes de base, mais ne permet pas de prendre en compte l'aspect gestion du travail de l'exploitant.

#### **Option 2 – Ajout d'un panier spécifique d'emplois en lien avec la gestion**

Cette option permet de prendre en compte distinctement l'aspect gestion du travail des exploitants. Toutefois, le panier de professions liées à la gestion ne regroupe pas nécessairement les mêmes secteurs d'activités que le panier d'ouvriers spécialisés.

#### **Option 3 – Nouvelle approche selon un coût d'opportunité lié à la rémunération des travailleurs de secteurs comparables de l'économie**

Contrairement à la méthodologie actuelle, le groupe non agricole ne réfère pas directement à un panier d'emplois d'ouvriers spécialisés. Les travailleurs des secteurs des biens identifiés selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) exercent, entre autres, des professions de supervision et de gestion.

Cette option permet d'augmenter la représentativité en référant à l'ensemble des travailleurs non agricoles des secteurs de la production de biens. Elle représente toutefois un concept plus global qui s'éloigne de celui des ouvriers spécialisés.

#### **Option 4 – Nouvelle approche visant un coût d'opportunité où le travail de l'exploitant serait effectué entièrement par les autres travailleurs du secteur agricole**

Cette option réfère directement au travail de l'exploitant pour les fonctions de gestion, supervision, ouvrier et manœuvre. Toutefois, elle ne respecte pas l'un des principes de base du programme ASRA que la rémunération retenue pour l'exploitant agricole doit se rapprocher de celle obtenue par les travailleurs des autres secteurs de l'économie.

Lors des travaux d'analyse, un questionnaire supplémentaire a été soulevé sur le nombre d'heures travaillées par semaine par les exploitants agricoles à temps plein en comparaison avec les autres travailleurs retenus. Des ajustements sont proposés pour en tenir compte.

Les impacts budgétaires annuels des options présentées pour la société varient entre une économie de 39 M\$ et un coût supplémentaire de 19 M\$.

Les participants au comité de vérification ont eu l'occasion de présenter individuellement leurs commentaires sur chacune des options. Toutefois, comme la mise en œuvre de trois des quatre options nécessite l'approbation du gouvernement en raison des impacts budgétaires qui excèdent 1 M\$, le comité recommande, dans un premier temps, de demander à la direction d'amorcer des discussions avec les autorités gouvernementales et connaître leurs orientations.

-----

**PROGRAMME D'ASSURANCE STABILISATION DES REVENUS AGRICOLES –  
RÉSULTATS DU VOLET 1 DU MANDAT D'ANALYSE DU CECPA  
CONCERNANT LA DÉTERMINATION DE LA RÉMUNÉRATION DE L'EXPLOITANT**

ATTENDU QUE [REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED];

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée, QUE soit confié au président-directeur général le mandat d'amorcer des discussions avec les autorités gouvernementales sur l'ajustement de la rémunération de l'exploitant agricole dans le cadre de l'application du programme ASRA.

Résolution  
N° 1592

-----

Une proposition de modifications au programme ASRA visant à annuler la mesure d'arrimage individuel entre Agri-stabilité et le programme ASRA lors d'une maladie importante du troupeau est présentée.

Actuellement, lorsque l'ASRA et Agri-stabilité interviennent pour une année au cours de laquelle la production a été affectée par une maladie dans le troupeau, la mesure d'arrimage fait en sorte de réduire l'intervention globale des deux programmes. En l'absence d'assurance mortalité animale, seul Agri-stabilité peut compenser une telle perte de production.

Afin d'appuyer les éleveurs aux prises avec des maladies dans leur troupeau, il est proposé d'annuler l'application de la mesure d'arrimage entre l'ASRA et Agri-stabilité pour les adhérents concernés ce qui permettra le maintien de l'intervention des deux programmes.

La mesure d'arrimage sera annulée seulement lorsqu'une catastrophe a été déclarée par le participant, pour cause de maladie ou de mortalité dans les productions animales. Les participants concernés devront démontrer à la satisfaction de la société, notamment au moyen d'une attestation émise par un vétérinaire, l'ampleur des pertes dues à l'éclosion d'une maladie identifiable dans leur troupeau, en plus de valider les dates de début et de fin de l'épisode de maladie.

L'impact financier lié à l'augmentation des compensations versées en ASRA est estimé à 700 000 \$ par année, pour un impact budgétaire de 467 000 \$ pour la société puisqu'elle assume les 2/3 des contributions au programme.

-----

**ANNULATION DE L'ARRIMAGE INDIVIDUEL ENTRE AGRI-STABILITÉ  
ET LE PROGRAMME D'ASSURANCE STABILISATION DES REVENUS AGRICOLES  
LORS D'UNE MALADIE IMPORTANTE DU TROUPEAU**

Résolution  
N° 1593

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

1° QUE les modifications au Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles déposées à la présente séance soient adoptées;

2° QUE la date de l'entrée en vigueur de ces modifications soit fixée au 13 décembre 2019.

-----

Des modifications de concordance sont proposées au programme ASREC. Elles portent essentiellement sur la prise en compte des normes de classification utilisées pour définir les cultures assurables pour les pommes de terre, les pommes, les cultures maraîchères et les grains, conformément à la Loi sur les produits agricoles au Canada, la Loi sur la salubrité des aliments au Canada et le Règlement sur les grains du Canada.

Ces modifications n'ont aucun impact sur le plan budgétaire.

Elles seront appliquées dès l'année d'assurance 2020.

-----

**PROGRAMME D'ASSURANCE RÉCOLTE –  
MODIFICATIONS DE CONCORDANCE POUR L'ANNÉE D'ASSURANCE 2020**

Résolution  
N° 1594

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

1° QUE les modifications au Programme d'assurance récolte déposées à la présente séance soient adoptées;

2° QUE la date de l'entrée en vigueur de ces modifications soit fixée au 13 décembre 2019.

-----

En fonction du projet de Plan stratégique 2018-2022, de l'évolution du contexte organisationnel et de la reddition de comptes effectuée sur les mesures de contrôle en place pour les risques identifiés en 2018-2019, onze risques organisationnels majeurs ont été identifiés en fonction des catégories de risques adoptées par l'organisation dans son cadre de gestion des risques. Chacun des risques a fait l'objet d'une évaluation du risque inhérent, du risque résiduel et du niveau de maîtrise.

Cinq risques organisationnels majeurs sont proposés comme étant à prioriser pour 2019-2020 :

1. Risque lié à une insuffisance des ressources pour réaliser la mission de l'organisation;
2. Risque lié à la difficulté d'embaucher de la main-d'œuvre;
3. Risque lié à la désuétude de plusieurs systèmes informatiques de mission;
4. Risque lié à la sécurité des actifs informationnels;
5. Risque lié à la capacité d'intervention de l'organisation pour tenir compte de situations de crise ainsi que de l'évolution du climat et des attentes sociétale. Ce risque regroupe une série d'éléments identifiés antérieurement en ciblant l'enjeu commun, soit la capacité d'intervention de la société.

À la demande du comité, le risque lié à la fraude a été documenté même si son évaluation ne mène pas à sa priorisation.

Les fiches documentant ces cinq risques organisationnels majeurs et le risque lié à la fraude sont déposées de même que l'évaluation et les mesures de contrôles additionnels identifiées pour chacun d'eux.

Le comité a échangé sur les risques 1 et 2 qui se distinguent par la source du risque. La société n'a pas de contrôle sur la suffisance des ressources puisqu'elles lui sont attribuées par le gouvernement alors que le risque 2 est lié au marché en termes de candidats disponibles pour pourvoir les postes vacants.

Le réseau régional demeure le plus fragile à la perte d'expertise anticipée au cours des prochaines années, les postes vacants étant plus difficiles à combler.

À la demande du comité, la mesure 5 identifiée pour atténuer le risque 1 a été reformulée de façon à présenter des mesures concrètes :

- a) Mettre en œuvre le Plan d'action découlant de l'analyse de performance du réseau régional;
- b) Optimiser le processus de gestion du volume assurable du produit Bouvillons et bovin d'abattage et Veaux d'embouche;
- c) Augmenter les déclarations de récolte via le service transactionnel en ligne et augmenter l'indemnisation sur déclaration;
- d) Concevoir et mettre en œuvre le nouveau modèle d'affaires en financement.

Le comité souscrit à la priorisation des cinq risques organisationnels présentés et du risque relié à la fraude.

Les risques majeurs non priorisés continueront de faire l'objet d'une veille stratégique, dont le risque 7 sur la non-conformité de l'application des processus et inefficacité des contrôles mis en place qui doit être suivi de près afin de s'assurer de l'application, au quotidien, des mesures identifiées. Les employés y seront sensibilisés.

-----

**GESTION DES RISQUES ORGANISATIONNELS MAJEURS –  
MISE À JOUR DES RISQUES POUR 2019-2020**

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution  
N° 1595



**PROGRAMME D'ASSURANCE STABILISATION DES REVENUS AGRICOLES –  
ACTUALISATION DU COÛT DE PRODUCTION POUR LE PRODUIT VEAUX DE GRAIN ET  
MODIFICATIONS AU PROGRAMME**

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution  
N° 1596

1° QUE le modèle de ferme 2018 pour le produit Veaux de grain déposé à la présente séance soit adopté et appliqué à compter de l'année d'assurance 2020;

2° QUE les modifications au Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles pour le produit Veaux de grain qui en découlent et déposées à la présente séance soient adoptées;

3° QUE la date de l'entrée en vigueur de ces modifications soit fixée au 13 décembre 2019;

4° QUE soit donné suite aux recommandations formulées par le CECPA, en confiant à la direction les mandats suivants :

- suivre l'évolution de la qualité des veaux achetés par les entreprises de veaux de grain, principalement l'évolution des charges liées à l'achat de médicaments et les honoraires de vétérinaires;
- réaliser en 2020 une analyse sur la mesure actuelle visant à exclure les entreprises dont les résultats s'écartent largement de la moyenne (écart type > 1,645), mesure applicable à toutes les productions.

– **Ordres du jour des séances du 27 novembre 2019 et du 12 décembre 2019**

L'ordre du jour des séances du comité de vérification tenues le 27 novembre 2019 et le 12 décembre 2019 sont déposés.

– **Sujets découlant des procès-verbaux précédents**

Aucun sujet n'est à porter à l'attention du conseil d'administration.

– **Gestion des risques organisationnels majeurs – Reddition de comptes au 31 mai 2019**

Pour l'année 2018-2019, six risques organisationnels majeurs avaient été priorisés :

1. Risque lié à la difficulté d'embaucher de la main-d'œuvre;
2. Risque lié à une insuffisance des ressources pour réaliser les projets de développement (risque émergent);
3. Risque lié à la désuétude des systèmes informatiques de mission;
4. Risque lié aux tensions et négociations commerciales internationales;
5. Risque lié à la récurrence accrue des événements climatiques extrêmes provoqués par les changements climatiques (risque émergent);
6. Risque lié à la sécurité des actifs informationnels.

Une reddition de comptes détaillée au 31 mai 2019 sur les mesures de contrôle additionnelles identifiées afin d'atténuer ces risques majeurs priorisés est déposée.

Le comité a pris connaissance du taux d'avancement des mesures de contrôle à renforcer pour chacun des risques. Plusieurs de ces mesures ont été réalisées ou sont en cours de réalisation. Des actions supplémentaires au cours de la prochaine année seront également prévues afin d'améliorer la gestion de la plupart de ces risques.

La Direction de la vérification interne (DVI) a procédé à la revue des résultats de la reddition de comptes sur la gestion des risques organisationnels majeurs 2018-2019 et à l'attestation de l'existence des mesures de contrôle et des informations décrites à la section « Reddition de comptes » au 31 mai 2019 des six risques organisationnels majeurs.

La DVI conclut, à tous égards importants, que les mesures de contrôles mises en place et présentées dans la reddition de comptes existent et que l'état d'avancement des plans d'action présentés pour chacun des six risques organisationnels majeurs est plausible et cohérent avec les informations obtenues.

La plupart de ces risques ont été reconduits pour 2019-2020.

Sur la recommandation du comité de vérification, le conseil d'administration prend acte de la reddition de comptes au 31 mai 2019 sur les risques organisationnels majeurs priorités en 2018-2019 déposée à la présente séance.

– **Cadre d'appétit et de tolérance au risque de La Financière agricole du Québec – Bilan au 30 septembre 2019 et mise à jour annuelle 2019-2020**

Conformément à la directive sur le cadre d'appétit et de tolérance au risque approuvée à la séance du conseil d'administration de novembre 2019, le bilan des résultats au 30 septembre 2019 et la mise à jour du cadre sont déposés.

Le bilan indique, notamment, les avancées suivantes :

- Dans le cadre des activités de financement, les indicateurs concernant le soutien à la relève agricole affichent des résultats au-dessus des seuils.
- Les taux de satisfaction de la clientèle pour le financement, la subvention à temps partiel, la subvention à temps plein, le Programme d'appui à la diversification et au développement régional (PDDR) et le Programme d'appui au développement des entreprises agricoles du Québec (PADEAQ) sont tous en hausse.
- Les taux de satisfaction de la clientèle à l'égard des programmes de gestion des risques en assurances et de protection du revenu ont tous augmenté et dépassent les seuils.
- Les taux d'adhésion de la relève du Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles (ASRA) et du Programme d'assurance récolte (ASREC) sont également en hausse et dépassent les seuils.

Certains indicateurs se situent toutefois aux seuils ou sous les seuils.

Le taux de couverture du marché des programmes de financement agricole se situe au seuil de 32 %, alors que la cible est de 38 %. Le résultat a baissé de 2 points de pourcentage par rapport à l'année 2018. Une table de travail en financement a été formée en 2019-2020 afin de renforcer le positionnement de l'organisation en matière de financement. L'augmentation de la fréquence des rencontres avec les représentants de la relève, des institutions financières et des différents secteurs agricoles, de même que le projet de révision du modèle d'affaires visant à diminuer les délais et efforts de traitement, devraient également permettre d'améliorer le taux de couverture au cours des prochaines années et ainsi permettre l'atteinte de la cible stratégique.

La proportion des entreprises ayant obtenu une subvention à la relève qui œuvrent toujours en agriculture après trois ans est de 91 %, en progression par rapport à 2018. La cible est de 85 %, alors que les seuils se situent sous les 80 % et au-dessus de 90 %. Aucune action n'est à entreprendre pour le moment dans la mesure où le résultat est très près du seuil supérieur.

Le taux élevé de jeunes toujours en agriculture après trois ans amène le comité à demander, d'intégrer, aux explications le taux d'acceptation des demandes analysées en financement et, si possible, de subventions à la relève, afin d'évaluer le niveau de prise de risques que prend la société en adéquation avec sa mission.

Le taux de satisfaction de la clientèle pour la subvention à temps partiel est de 79 %. Ce résultat se situe légèrement sous le seuil de 80 %, mais est tout de même en hausse de 7 points de pourcentage par rapport à 2018. Aucune action spécifique n'est prévue pour le moment dans la mesure où des bonifications importantes ont été apportées au Programme d'appui à la relève agricole en 2018 et les rencontres prévues avec la relève dans le cadre de la Stratégie relève visent à mieux faire connaître la subvention à temps partiel.

L'indicateur lié au solde du Fonds ASREC a été mis à jour pour tenir compte des primes de 2019. De même, l'indicateur lié au solde de la Réserve pour les programmes AGRI et ASRA a fait l'objet d'une mise à jour pour tenir compte de la recapitalisation découlant des recommandations de la dernière analyse actuarielle.

– **Tableau de bord corporatif au 30 septembre 2019**

Les indicateurs du tableau de bord corporatif sont identifiés en fonction des quatre critères d'appréciation de la performance de la Commission de l'administration publique, soit : la mission, la clientèle, la gestion des ressources et les indicateurs significatifs du Plan stratégique 2018-2022. Les résultats pour chacun des indicateurs sont présentés sur une période de trois ans afin de suivre leur évolution.

Les résultats du tableau de bord corporatif au 30 septembre 2019 sont déposés. Les indicateurs affichant d'importantes variations ont été portés à l'attention du comité. Aucune problématique importante n'en ressort.

Il est rappelé que la réalisation d'un diagnostic sur la pertinence des indicateurs stratégiques et opérationnels de la société est en cours par la firme PwC.

– **Liste des contrats de 25 000 \$ et plus conclus entre le 1<sup>er</sup> septembre et le 31 octobre 2019**

Conformément à la Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État, le conseil d'administration doit être informé de tout contrat de service comportant une dépense de 25 k\$ et plus.

Entre les 1<sup>er</sup> septembre et 31 octobre 2019, cinq contrats répondant à ce critère ont été conclus, dont un conclu à la suite d'un appel d'offres sur invitation et quatre de gré à gré. Ces contrats totalisent 317 849 \$.

Le conseil d'administration prend acte de la liste des contrats de service comportant une dépense de 25 000 \$ et plus déposée à la présente séance.

– **Présentation des résultats prévisibles 2019-2020 au 30 septembre 2019**

Les résultats financiers prévisibles au 31 mars 2020, sur la base des données actualisées au 30 septembre 2019, sont déposés. Le budget initial, approuvé en début d'année financière, demeure le budget de référence.

Le budget 2019-2020 prévoyait un excédent des revenus sur les dépenses de 57,3 M\$. L'excédent anticipé s'élève à 65,2 M\$, un écart de 7,9 M\$ par rapport au budget approuvé.

Cet écart s'explique principalement par les éléments suivants :

- la baisse de la subvention de 30 M\$ pour financer les activités du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec dans le cadre de la nouvelle enveloppe d'investissement de 250 M\$ annoncée lors du discours du budget 2019-2020;
  - la baisse des dépenses prévues de 40 M\$ dans le Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles, principalement pour le secteur porcin;
  - le choix des Producteurs de pommes du Québec de migrer du programme ASRA vers les programmes Agri-Québec et Agri-Québec Plus dont les coûts annuels sont estimés à 5,8 M\$.
- **Direction de la vérification interne (DVI)**

➤ Tableau synthèse

Un tableau synthèse sur les travaux de vérification interne est déposé.

➤ Plan d'audit 2019-2020 – État d'avancement au 31 octobre 2019

Le comité a pris connaissance de l'état d'avancement, au 31 octobre 2019, de la réalisation des mandats prévus au plan d'audit 2019-2020. Les travaux se poursuivent normalement. Rien de particulier n'est porté à l'attention des administrateurs.

➤ Mise à jour des documents : Portrait et Bilan des travaux de vérification

Le comité a pris connaissance du portrait des travaux de vérification planifiés en 2019-2020, auquel sont joints le portrait des travaux de vérification depuis 2014 et le bilan de ces travaux. Ils sont déposés.

➤ Avis annuel de la DVI et synthèse des travaux qui réfèrent au risque de fraude

La Direction de la vérification interne a déposé son avis annuel et la synthèse des travaux et interventions réalisés par la DVI qui réfèrent au risque de fraude.

La DVI n'a relevé aucun indice de fraude à l'intérieur de ses travaux au cours de la période de mars à octobre 2019.

➤ Rapport de vérification interne portant sur la signature électronique des documents

Le comité a pris connaissance du rapport de vérification sur la signature électronique des documents en financement. Il conclut que le concept et le processus de la signature électronique sont conformes aux lois et règlements applicables et comportent des contrôles informatisés et opérationnels suffisants. Il n'en ressort aucun nouveau risque.

- Rencontre à huis clos avec le directeur de la vérification interne

Les membres du comité ont rencontré le directeur de la vérification interne à huis clos.

– **Procès-verbal de la séance du 16 octobre 2019**

Le comité dépose le procès-verbal de la séance du 16 octobre 2019.

**RAPPORT DU COMITÉ DE GOUVERNANCE, D'ÉTHIQUE  
ET DE RESSOURCES HUMAINES ET INFORMATIONNELLES  
DE LA SÉANCE DU 27 NOVEMBRE 2019**

-----

Le comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles a tenu une séance le 27 novembre 2019.

Monsieur Alain Gagnon, président du comité, fait rapport au conseil d'administration.

-----

L'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP) a produit, en août 2019, un second rapport intitulé « La gouvernance des sociétés d'État québécoises en 2019 ».

L'IGOPP suggère notamment l'introduction d'une règle établissant le nombre et le type d'absences aux séances du conseil et de ses comités. De fait, des absences répétées non justifiées aux séances ne permettent pas à l'administrateur de respecter son devoir de prudence et de diligence.

Il est proposé d'introduire au règlement de régie interne la disposition suivante :

« 23. Une absence d'un administrateur à trois séances consécutives du conseil d'administration ou de l'un de ses comités dûment convoqués ou à quatre séances non consécutives, au cours d'un exercice financier, est portée à l'attention du secrétaire général associé responsable des emplois supérieurs au ministère du Conseil exécutif qui est l'autorité compétente pour agir.

Le premier alinéa ne s'applique pas lorsque le président du conseil d'administration est d'avis que l'administrateur était dans l'impossibilité, en fait, d'assister aux séances, dû à un motif sérieux et hors de son contrôle. »

Par ailleurs, une modification de concordance visant à préciser que le conseil d'administration approuve aussi le plan d'exploitation annuel est apportée à l'article 3 du règlement.

-----

**RÈGLEMENT INTÉRIEUR DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE, MODIFICATIONS**

Pour donner suite à une recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution  
N° 1597

QUE les modifications au Règlement intérieur de La Financière agricole du Québec déposées à la présente séance soient approuvées.

– **Ordre du jour de la séance du 27 novembre 2019**

L'ordre du jour de la séance du comité du 27 novembre 2019 est déposé.

– **Sujets découlant du procès-verbal précédent**

➤ Mesures mises en place pour mitiger certains risques liés aux consultants

Le comité avait sollicité des précisions additionnelles sur la gestion du processus contractuel à la société.

La société s'est donné, en 2015, des lignes internes de conduite conformément à la Directive gouvernementale concernant la gestion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics.

Ces mesures portent principalement sur :

- l'utilisation des modèles standardisés d'appels d'offres et de contrats, lesquels incluent des engagements de confidentialité;
- la présence des consultants sur les lieux de travail;
- les accès informatiques.

Ces lignes de conduite proposent, notamment, les mesures à mettre en place pour identifier les consultants externes physiquement présents à la société et à restreindre leur accès aux locaux et aux renseignements jugés essentiels pour la réalisation de leur mandat.

Elles feront l'objet d'une révision à l'hiver 2020. Le comité a rappelé qu'au-delà de l'élaboration de mesures de sécurité, l'organisation doit exercer un suivi sur leur application intégrale dans les faits.

Une formation sera offerte aux employés sur cet enjeu de sécurité, ce qui apparaît d'autant plus important dans un contexte où le nombre de consultants externes à la société est appelé à augmenter.

➤ Information de gestion en ressources humaines

Le comité avait sollicité des informations sur le taux de départ volontaire, les prévisions de départ à la retraite par vice-présidence et le détail quant aux employés qui siègent à des conseils d'administration.

Le taux de départ volontaire comprend les départs à la retraite, les démissions, les promotions et les mutations effectuées à l'extérieur de l'organisation. En 2018-2019, ce taux a atteint 11,2 %, une hausse s'expliquant principalement par un accroissement des départs à la retraite.

Les prévisions de départ à la retraite indiquent que 98 personnes seront admissibles à la retraite d'ici le 31 mars 2022, dont 59 à la vice-présidence à la clientèle.

Le comité s'est également penché sur les employés qui siègent à des conseils d'administration, soit d'organisation à but non lucratif, ou à titre de représentants officiels de la société, par exemple le Centre d'études sur les coûts de production en agriculture, le Fonds d'investissement pour la relève agricole et Capital Financière agricole inc. D'autres employés siègent à un conseil à titre personnel, par exemple celui d'une caisse populaire.

Les déclarations d'intérêts produites par les employés sont examinées par la société afin de s'assurer que leur participation à un conseil ne les place pas en situation de conflit d'intérêts.

- Plan de continuité des activités (PCA) du siège social de La Financière agricole du Québec

À la suite de la présentation du Plan de continuité des activités (PCA) du siège social, le comité a obtenu des précisions additionnelles sur son déploiement.

En cas d'inaccessibilité du siège social, les vice-présidents seront avisés de la situation et doivent communiquer avec leurs gestionnaires. Par la suite, les gestionnaires ont la responsabilité de communiquer avec chacun de leurs employés afin de les informer de la situation et des actions à venir. Les informations sont également diffusées au personnel à l'aide de la messagerie vocale de la société.

Chaque unité administrative possède une fiche de relève décrivant les actions à poser rapidement et l'ordre de reprise des activités. Tous les employés seront formés par leur gestionnaire.

Une simulation de crise sera réalisée annuellement au siège social et les résultats seront présentés au comité.

- Développement durable – santé / sécurité

Le comité a été informé des actions posées par la société et celles à venir en matière de santé et de sécurité à la ferme.

Le Programme Investissement Croissance prendra en compte les projets permettant d'améliorer la santé et la sécurité à la ferme.

La société fera de plus la promotion de cet enjeu dans le cadre de la Semaine de la santé et de la sécurité en agriculture prévue en mars 2020. Le vice-président à la clientèle siègera au sein d'un comité coordonné par l'UPA pour échanger sur cette problématique. Un colloque est prévu en février 2020 à Trois-Rivières.

Le président-directeur général a réalisé une capsule vidéo sur ce sujet à l'intention des employés.

#### **– Plan québécois des infrastructures en ressources informationnelles – État de situation**

En vertu de la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement, la société doit mettre à jour périodiquement le Plan québécois des infrastructures en ressources informationnelles (PQI-RI).

Le PQI-RI est composé des investissements dans les projets et des acquisitions sur un horizon de dix ans.

Lors de l'évaluation des besoins au montant de 49,6 M\$ en avril 2019, le PQI-RI de l'organisation était basé sur :

- les estimations des dossiers d'opportunités et d'affaires, lorsque disponibles;
- les estimations de certains projets prioritaires dans l'architecture d'entreprise de 2013.

Cette évaluation ne tenait pas compte des besoins à venir des années 2024 à 2029 pour gérer la désuétude des systèmes et des infrastructures, puisqu'aucune estimation n'était complétée, ni du projet « Dossier client unique FADQ/MAPAQ ».

La prise en compte de l'ensemble de ces besoins aurait pour effet de doubler le PQI-RI. Le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) est d'avis que ces besoins ne peuvent être pris en compte dans le PQI-RI puisqu'ils s'apparentent à un projet de transformation. Ce type de projet fait habituellement l'objet d'une annonce par le gouvernement dans le Discours du budget.

Le SCT a informé la société qu'il autorisera un PQI-RI 2020-2030 à la hauteur de 40,8 M\$, soit 1,3 M\$ de plus que le montant de 39,5 M\$ de l'an dernier. Il demande de plus de revoir le dossier d'affaires du projet « Solution numérique des interactions avec la clientèle » (SNIC) afin d'examiner la possibilité :

- d'intégrer le MAPAQ dans ce projet pour le partage de la solution numérique;
- de réduire la portée en effectuant une révision et une optimisation des processus au préalable;
- d'attendre que le Dirigeant principal de l'information (DPI) au SCT ait terminé ses travaux visant à évaluer la possibilité d'offrir une solution à portée gouvernementale de type « gestion des relations clients ».

Le gouvernement privilégie une approche par portefeuille afin que les clients d'un même portefeuille s'inscrivent à un seul endroit.

De plus, afin d'avoir une vue d'ensemble des besoins et projets de la société, le SCT demande :

- de mettre à jour l'architecture d'entreprise;
- d'élaborer une feuille de route identifiant les initiatives à réaliser;
- d'identifier les relations entre les projets;
- d'évaluer les possibilités de mise en commun avec le MAPAQ;
- de présenter un projet global de transformation de la société, si requis.

Le comité s'est montré préoccupé par les impacts du report des projets prioritaires, et ce, tant sur l'organisation que sur la clientèle et les employés.

Une évaluation des impacts sur la programmation sera réalisée, après quoi la direction déposera une programmation modifiée cohérente avec le montant de 40,8 M\$ alloué au PQI-RI.

#### – **Stratégie de développement des compétences – Bilan au 30 septembre 2019**

La Stratégie de développement des compétences 2018-2022 de la société répond à l'objectif 6 du Plan stratégique 2018-2022. De cette stratégie découle un plan d'action pour 2019-2020.

Le bilan au 30 septembre 2019 de la mise en œuvre du plan d'action ainsi que le bilan des besoins collectifs de développement des compétences 2019-2020 ont été présentés au comité.

Les résultats sont en ligne avec le plan que s'est donné la société pour réaliser et préparer l'ensemble des formations prévues au PDRH.

L'investissement total en formation a augmenté de façon significative comparativement à l'an dernier à pareille date, passant de 62 408 \$ en 2018 à 95 667 \$ en 2019, correspondant à une augmentation de 53 %.

Le conseil d'administration prend acte du bilan au 30 septembre 2019 du plan d'action 2019-2020 de la Stratégie de développement des compétences déposé à la présente réunion.

– **Plan stratégique 2018-2022 et Plan d'exploitation 2019-2020 – Bilan au 30 septembre 2019**

Un état d'avancement de la mise en œuvre du Plan stratégique 2018-2022 et du Plan d'exploitation 2019-2020 au 30 septembre 2019 est déposé.

Parmi les 18 indicateurs du Plan stratégique 2018-2022, 7 résultats progressent bien, 1 est à surveiller et 10 sont à venir, leur compilation étant annuelle ou prévue ultérieurement au cours de la période couverte par le plan.

Le comité considère que la mise en œuvre du plan progresse bien. Des avancées sont observées sur les éléments suivants :

**Objectif 1, indicateur 1.1 :** Au 30 septembre 2019, pour l'année d'assurance 2019, les valeurs assurées au Programme d'assurance récolte sont de 1 606,7 M\$ alors qu'elles étaient de 1 443,1 M\$ en 2018, ce qui représente une augmentation de 11 %. Ce résultat permet d'atteindre la cible intermédiaire prévue en 2019-2020 de 1 450 M\$.

**Objectif 3, indicateur 3.2 :** Le nombre de personnes ayant qualifié une entreprise pour l'obtention d'une subvention au 30 septembre 2019 est de 265. Le résultat, supérieur à celui des deux dernières années à pareille date, permettra probablement à La Financière agricole d'atteindre la cible annuelle de 460 personnes.

**Objectif 4, indicateur 4.1 :** 1 248 entreprises clientes ont pu bénéficier de mesures de soutien spécifique aux pratiques agroenvironnementales ou socialement responsables en participant aux programmes de La Financière agricole. Ainsi, à la mi-chemin, l'organisation a presque atteint sa cible intermédiaire de 1 300 entreprises.

**Objectif 4, indicateur 4.2 :** Pour l'année d'assurance 2019, les valeurs assurées en production biologique au Programme d'assurance récolte sont de 114,4 M\$ alors qu'elles étaient de 82,1 M\$ en 2018, ce qui représente une augmentation de 39 %. Soulignons que la cible intermédiaire 2019-2020 est de 88 M\$.

**Objectif 6, indicateur 6.1 :** Au 30 septembre 2019, le nombre moyen de jours de formation s'élève à 1,1 jour par employé. La période estivale étant au cœur du 1<sup>er</sup> semestre, il est habituel d'y voir un ralentissement des investissements en formation. Celui-ci a toutefois augmenté de 53 % comparativement à l'an dernier à pareille date.

**Objectif 8, indicateur 8.1 :** Au 30 septembre 2019, le taux d'utilisation des services en ligne est de 47,6 %. Il s'agit d'une augmentation du taux au premier semestre 2019-2020 de 3,9 points de pourcentage par rapport à pareille date l'an dernier.

**Objectif 9, indicateur 9.1 :** Le niveau d'intégration du développement durable établi en fonction de la norme BNQ 21000 pour l'année 2019-2020 est de 3,4/5, comparativement à 3,1/5 pour l'année 2018-2019. La cible intermédiaire avait été fixée à 3,3/5.

Le principal indicateur à surveiller est lié au montant investi en capital de risque par Capital Financière agricole inc. (CFAI), à 250 000 \$, alors que la cible annuelle est de 2,5 M\$. Des dossiers d'envergure sont présentement en analyse et la possibilité d'atteindre la cible d'ici le 31 mars 2020 est réelle.

Une rencontre est planifiée entre la société, le MAPAQ, Investissement Québec et le ministère de l'Économie et de l'Innovation afin de clarifier le rôle respectif de chacune des organisations, incluant celui de CFAI.

Le conseil d'administration prend acte du bilan des résultats au 30 septembre 2019 du Plan stratégique 2018-2022 et du Plan d'exploitation 2019-2020 déposé à la présente séance.

– **Plan d'action de développement durable 2018-2022 – Bilan au 30 septembre 2019**

Un bilan de la mise en œuvre du Plan d'action de développement durable 2018-2020 au 30 septembre 2019 est déposé.

Parmi les 24 indicateurs du Plan d'action de développement durable 2018-2022, 2 résultats sont atteints, 12 progressent bien, 4 sont à surveiller et 6 sont à venir, leur compilation étant annuelle ou prévue ultérieurement au cours de la période couverte par le plan.

Les avancées observées sur plusieurs éléments permettent de conclure que la mise en œuvre du plan progresse bien.

**Action 5, indicateur 5.1 :** Au cours de la période, 100 % des dossiers structurants soit 5 dossiers sur 5 ont fait l'objet d'un exercice de prise en compte des principes de développement durable (PCPDD).

**Action 5, indicateur 5.2 :** Un projet de cartographie du processus de prise en compte des principes de développement durable (PCPDD) a été réalisé. La cartographie sera présentée à tous les employés.

**Action 5, indicateur 5.3 :** Au 31 mars 2019, une formation avancée visant à renforcer les analyses de prise en compte des principes de développement durable de l'organisation a été présentée à 20 employés par le Bureau d'audience publique en environnement (BAPE).

**Action 6, indicateur 6.2 :** Deux formations sur les productions acéricoles et maraîchères sont prévues au calendrier des formations 2019-2020. Elles intégreront un volet pédagogique sur les pratiques agroenvironnementales et socialement responsables. Une formation sur la gestion des pesticides incluant un module sur les pratiques agroenvironnementales et socialement responsables a également fait à 99 employés en 2019.

**Action 8, indicateur 8 :** Au 30 septembre 2019, 271 entreprises ont bénéficié du Programme de soutien au financement des investissements en matière de bien-être animal et d'efficacité énergétique. La cible est de 500 entreprises annuellement.

**Action 9, indicateur 9 :** Au cours de la période du 1<sup>er</sup> avril 2018 au 31 mars 2019, la société a appuyé deux projets de recherche sur les pratiques agroenvironnementales ou les pratiques agricoles socialement responsables. La cible finale au terme du plan est de trois projets.

**Action 13, indicateur 13 :** Au 30 septembre, 222 clients ont reçu, pour l'année de participation 2018, la bonification du programme Agri-Québec pour la transition vers l'agriculture biologique. La cible annuelle de 100 clients est largement dépassée.

**Action 14, indicateur 14 :** Pour l'année d'assurance 2019, 792 entreprises sont assurées en production biologique au Programme d'assurance récolte comparativement à 596 entreprises en 2018, ce qui représente une augmentation de 33 %. La cible intermédiaire de 750 entreprises est donc dépassée.

**Action 15, indicateur 15.2 :** La société a soutenu deux initiatives et organismes communautaires agricoles contribuant à l'inclusion sociale et à la réduction des inégalités.

**Action 16, indicateur 16 :** En date du 30 septembre, deux ententes de réalisation de travaux relatifs à l'étude technico-économique ont été signées par les parties, alors qu'une troisième était en voie de l'être.

Le comité s'est attardé aux indicateurs à surveiller.

**Action 7, indicateur 7.2 :** Au 30 septembre 2019, 6 entreprises ont bénéficié de la garantie de prêt levier. La cible est de 20 entreprises annuellement. La mise en œuvre de ce nouveau produit de financement est récente et le marché, petit. La société poursuivra ses efforts de promotion. Le comité a formulé une suggestion pour rejoindre les jeunes plus tôt dans leur parcours, dès le secondaire.

**Action 10, indicateur 10 :** Au 30 septembre 2019, 32 entreprises acéricoles du Québec ont bénéficié du Programme d'appui au développement des entreprises agricoles du Québec (PADEAQ) afin de réduire la présence de plomb dans leur production de sirop d'érable. La cible est de 200 entreprises acéricoles d'ici mars 2021.

**Action 11, indicateur 11 :** À ce jour, aucune mesure de conditionnalité n'a été intégrée aux programmes de la société. La cible est d'intégrer deux nouvelles mesures de conditionnalité d'ici mars 2022 pour répondre à l'une des recommandations du Vérificateur général du Québec (VGQ). Or, pour favoriser un usage responsable des pesticides, le MAPAQ souhaite orienter ses actions vers la rétribution de bonnes pratiques plutôt que par des mesures coercitives. Le ministère devra vérifier auprès du VGQ si la rétribution de bonnes pratiques apparaît acceptable pour remplacer les mesures d'écoconditionnalité initialement recommandées.

– **Plan d'action suite au rapport sur l'analyse de la performance de la Vice-présidence à la clientèle**

Un rapport sur l'analyse de la performance de la Vice-présidence à la clientèle (VPC) a été déposé en juin 2019.

Élaboré autour des critères de la performance de la Commission de l'administration publique, ce rapport constituait un premier pas vers l'instauration d'une culture de la mesure de la Direction du traitement des données financières (DTDF) située au siège social au moyen de 19 indicateurs de performance.

Le rapport proposait 9 recommandations.

- Réviser le choix des indicateurs de performance et des cibles en tenant compte des indicateurs qui seront retenus pour le tableau de bord corporatif et du diagnostic de la performance avec le Mouvement québécois de la qualité par la suite.
- Améliorer les méthodes de travail : un projet pilote de type « front/back-office » pour les dossiers en financement est prévu.
- Améliorer l'évaluation de la charge de travail et des ressources requises.
- Assurer un suivi rigoureux des activités de formation à la VPC.
- Collaborer avec la Vice-présidence au financement à la réalisation du mandat portant sur la révision du modèle d'affaires en financement.
- Collaborer avec la Vice-présidence aux assurances et à la protection du revenu (VPAPR) aux travaux visant à simplifier les processus et l'administration des programmes.
- Poursuivre les travaux d'amélioration de la collecte des données financières.
- Réviser la Déclaration de services à la clientèle au cours de l'exercice 2020-2021.

Un plan d'action 2019-2020 précise les interventions qui seront réalisées. Il est déposé.

Une mise à jour du plan d'action sera réalisée au printemps 2020 et un bilan de la mise en œuvre du plan d'action sera réalisé au 31 mars 2021.

– **Plan de veille stratégique 2018-2019**

Une reddition de comptes sur la veille stratégique réalisée par la Vice-présidence aux assurances et à la protection du revenu et la Vice-présidence au financement en 2018-2019 est déposée.

Le document recense les actions et produits permettant de réaliser une veille stratégique.

– **Rapport annuel 2018-2019 de La Financière agricole – État de situation**

Pour faire suite à une demande du comité, un état de situation sur les travaux entourant la production du rapport annuel de la société et une compilation des heures qui y sont consacrées est présenté.

La société a consacré 261 jours/personnes à la réalisation des états financiers en 2018-2019, à laquelle s'ajoutent 228 jours/personnes pour le rapport annuel.

Les informations obtenues du Centre de services partagés et de Retraite Québec permettent de conclure que la société se situe dans la moyenne en termes d'efforts et sa marge de manœuvre est assez mince en termes d'améliorations.

– **Fiches exécutives : bilan et suite de la démarche LEAN**

Un projet Lean a été réalisé sur le processus conduisant à la production des fiches exécutives présentées aux différentes instances décisionnelles.

L'objectif est de simplifier, d'épurer et de synthétiser davantage afin que l'information gagne en clarté et en efficacité.

Le conseil d'administration se dit à l'aise avec la proposition présentée.

– **Varia**

➤ **Impacts des conditions climatiques défavorables – Saison 2019**

Le printemps tardif et pluvieux, l'arrivée hâtive de l'hiver et la grève du CN qui a entraîné un manque de propane font en sorte que la qualité et la quantité des récoltes sont affectées.

La société a rencontré les représentants des producteurs de grains et un suivi est assuré avec eux sur une base hebdomadaire. Les dates de récolte ont été prorogées et différentes initiatives ont été prises pour alléger et simplifier les procédures à suivre. Le message véhiculé par la société auprès des producteurs est de récolter ce qui peut l'être.

De grandes superficies sont assurées, représentant environ 70 % des hectares dans le maïs-grain et le soya. Des indemnités substantielles sont par conséquent anticipées.

Le comité a indiqué que les conditions climatiques défavorables sont de moins en moins exceptionnelles et que cette réalité doit être présente dans les réflexions de l'organisation.

– **Procès-verbal de la séance du 16 octobre 2019**

Le comité dépose le procès-verbal de sa séance du 16 octobre 2019.

**RAPPORT DU COMITÉ DES SERVICES À LA CLIENTÈLE  
DU 10 DÉCEMBRE 2019**

– **Ordre du jour de la séance du 10 décembre 2019**

L'ordre du jour de la séance du comité du 10 décembre 2019 est déposé.

– **Sujets découlant du procès-verbal précédent/Suivi**

➤ **Gestion des accès au dossier en ligne**

Pour donner suite à une demande du comité, un portrait des modalités entourant les accès partagés du dossier en ligne lui a été présenté.

Le responsable de la gestion des actions a la possibilité de segmenter les accès, c'est-à-dire d'accorder les droits d'accès à une ou plusieurs sections de renseignements à d'autres utilisateurs sans restriction, notamment, un préparateur accrédité, un conseiller en gestion ou en agroenvironnement.

Le comité a observé que le niveau de sécurité pourrait être renforcé au regard de la gestion du mot de passe.

➤ **ASREC – Valeurs assurées – Statistiques des unités assurées**

Après avoir pris connaissance d'un état de situation sur les valeurs assurées à la suite de la campagne d'adhésion à l'assurance récolte 2019, le comité avait sollicité des données sur les unités assurées éclatées par produit et par territoire afin de mieux voir l'évolution des objectifs de couverture de marché.

Des statistiques sur les unités assurées pour 2018 et 2019 par produit, tant en production conventionnelle que biologique, ventilées par région, lui ont été présentées.

Le comité s'est informé de la possibilité d'avoir accès au taux de couverture en ASREC par région. Il s'avère que les données de la société proviennent de Statistique Canada et de l'Institut de la statistique du Québec.

La société a amorcé des travaux qui devraient lui permettre de présenter des données plus représentatives sur le taux de couverture en ASREC en 2020.

– **Approche en service à la clientèle tourné vers le numérique**

En juin 2019, le gouvernement du Québec dévoilait sa Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023 visant à introduire une culture numérique au sein de l'État québécois.

La vision d'affaires de la société, dans le cadre de la mise en œuvre de l'architecture d'entreprise, est un préalable pour actualiser et concrétiser l'approche en service à la clientèle qui favorisera l'utilisation des services en ligne.

À court terme, et en lien avec le Plan stratégique 2018-2022, un plan d'action sera élaboré pour la réalisation d'initiatives à court terme avec les services en ligne actuellement disponibles telles l'inscription au Zéro Papier et la déclaration des récoltes par les producteurs.

Le plan d'action portant sur la déclaration des récoltes sera élaboré d'ici mars 2020. Le comité souhaite que les entreprises puissent suivre leur dossier en temps réel.

Le plan d'action pour le Zéro Papier est à l'ordre du jour de la présente séance.

Le comité a sollicité un échéancier préliminaire de la finalisation de l'architecture d'entreprise.

#### – **Adhésion au Zéro Papier – Plan d'action**

Le Zéro Papier a été implanté à la société en janvier 2019. Il permet au client de recevoir uniquement sa correspondance par le biais de sa boîte postale, disponible dans son dossier en ligne. Malgré les efforts de communications déployés par l'organisation, seulement 1 150 clients y ont adhéré à ce jour. L'objectif est d'atteindre 3 000 adhésions au 31 mars 2020.

Le portrait des clients actifs dans leurs prestations électroniques de services, mais non-inscrits au Zéro Papier a été dressé par production principale pour chaque territoire. Ce portrait sera utilisé pour réaliser des actions de promotion ciblées.

Le plan d'action visant à promouvoir l'adhésion des clients au Zéro papier a été actualisé. Il comporte une série d'actions, notamment :

- Établir le profil des clients non adhérents au Zéro Papier et fixer une cible d'adhésion pour chacun des territoires.
- Procéder à un rappel téléphonique automatisé auprès de tous les clients ayant un dossier en ligne, mais qui n'ont pas adhéré au Zéro Papier.
- Promouvoir le Zéro Papier lors de la campagne d'adhésion et d'information à l'assurance récolte (ASREC).
- Adapter le processus d'inscription des nouveaux clients afin d'informer et de promouvoir nos services en ligne dès le début de la relation d'affaires.

Le comité a fait part de certains constats au regard de la démarche mise en place lors de la crise dans le maïs-grain, principalement en matière de communication.

Le comité a proposé la réalisation d'un post mortem de l'opération ASREC/Maïs abondant, entre autres, les interventions avec les groupes, les délais de communication et les appels automatisés.

Les Producteurs de grains ont exprimé à la direction leur appréciation de la gestion de cette crise.

#### – **Étude sur la satisfaction de la clientèle 2020**

Le comité s'est penché sur le questionnaire du sondage 2020 qui a été revu dans l'objectif de réduire le temps requis pour y répondre et de s'assurer de la pertinence des questions, tout en permettant la comparaison avec les années antérieures.

Les thèmes abordés demeurent les mêmes :

- La satisfaction générale à l'égard de La Financière agricole du Québec;
- La satisfaction à l'égard de son service à la clientèle;
- La satisfaction à l'égard de ses services en ligne;
- La satisfaction à l'égard de ses programmes offerts;
- La probabilité de recommander l'organisation.

La diffusion du sondage en ligne se fera du 3 au 14 février 2020.

Un contrat de 4 500 \$ a été octroyé à la firme SOM pour le traitement des données, l'analyse des résultats et la production des rapports sommaire et détaillé.

Certaines questions ont été reformulées pour tenir compte des observations du comité, notamment celle portant sur la compétence du personnel qui sera davantage axée sur les connaissances techniques. L'intérêt de la clientèle pour les outils en place ou à venir (formation/webinaire) sera aussi validé.

La société réalise, en plus du sondage général, des sondages ciblés, tels ceux sur les avis de dommages et la relève agricole. Un sondage de satisfaction ciblant les personnes s'étant vu refuser une demande officielle de subvention ou de financement a été réalisé par téléphone en novembre.

Le comité estime que le croisement des résultats de tous les sondages permettrait de capter et de mieux comprendre les attentes de la clientèle. Un plan d'action global pourrait par la suite être élaboré, incluant des actions en communications visant à corriger certaines perceptions de la clientèle.

– **Simplification des communications écrites : état de situation et exemples de réalisation**

Le processus de simplification des communications écrites se poursuit comme prévu au plan d'action. Un état de situation, auquel sont joints des exemples concrets de réalisation, a été déposé au comité. Les objectifs fixés sont dépassés.

Un bilan sera présenté à l'été 2020.

– **Stratégie relève : Bilan de la première année – faits saillants et étapes à venir**

Un bilan de la première année du déploiement de la Stratégie relève est déposé.

La Stratégie prévoyait la tenue de rencontres d'information régionales entre les conseillers et les jeunes ayant reçu une subvention dans la dernière année. Une rencontre par territoire est envisagée. La première rencontre aura lieu en janvier 2020.

De plus, une première vidéo portant exclusivement sur la relève a été publicisée le 5 novembre dernier.

Le comité s'est questionné sur la façon de capter les projets hors des circuits habituels et de rejoindre les jeunes qui, sans avoir de projets, envisagent de s'établir en agriculture.

Des représentants de la société siègent sur des tables de concertation régionales, une rencontre est prévue en janvier avec les agents de maillage de L'Arrière et des présentations ont été faites dans des centres de formation professionnelle. De plus, une conférence sur les produits et services de la société sera offerte par un conseiller en assurance et un conseiller en financement dans le cadre du Salon de l'agriculture, en janvier.

Le comité a suggéré d'obtenir la liste des ententes sectorielles et de se rapprocher des circuits parallèles existants tels le CAPÉ, les tables de circuits de proximité, l'Association des marchés publics, l'Association des jeunes ruraux du Québec, les Jeunes agriculteurs du Québec et les incubateurs.

– **Concours *Tournez-vous vers l'excellence!* : Nouveautés 2019 et 2020**

Le comité a été saisi des changements apportés à l'édition 2019 du concours *Tournez-vous vers l'excellence!*.

Les vidéos promotionnelles ne comportent plus de narration. Les lauréats se racontent eux-mêmes et ils sont filmés en action. De plus, le rôle des conseillers de la société est davantage à l'avant-plan et ils s'expriment sur leur relation d'affaires avec le client.

Une stratégie de diffusion pour que les vidéos soient plus largement vues que lors des années précédentes a été élaborée.

En lien avec le développement durable, la société a contribué à la bourse du carbone Scol'ÈRE pour la production de ces vidéos. Il s'agit de compenser les déplacements occasionnés par l'équipe de tournage (leur émission de gaz à effet de serre), en achetant des crédits carbone.

Une vingtaine de candidatures ont été reçues en 2019. Chaque entreprise ayant posé sa candidature a bénéficié d'une rétroaction du conseiller de la société.

Pour l'édition de 2020, 15<sup>e</sup> anniversaire du concours, le logo sera actualisé. Un lancement officiel est prévu et une courte vidéo contribuera à la promotion de la prochaine édition du concours.

Le montant global investi pour le tournage, la séance de photos et la création du logo est de 15 660 \$.

#### – **Garantie de prêt levier – État de situation**

Pour donner suite à une demande du comité, un état de situation sur les activités liées à la garantie de prêt levier depuis sa mise en place et le portrait des actions réalisées pour en faire la promotion lui ont été présentées.

En date au 20 novembre 2019, la société a reçu 12 demandes :

- 7 ont été autorisées pour un montant total de 406 k\$;
- 2 dossiers ont été refusés en l'absence de perspective de rentabilité;
- 1 dossier a été retiré en cours de traitement à la demande du client;
- 2 dossiers qui ont été soutenus au moyen d'une garantie de prêt conventionnelle.

Les productions en cause étaient variées et les fins de financement l'étaient également.

La société visait une vingtaine de dossiers, mais il semble que le marché potentiel ait été surestimé.

Le comité a constaté que le produit a fait objet d'une bonne promotion, mais que la société doit prendre les moyens pour obtenir de l'information sur le volume de projets existants dans chacune des régions si elle veut en capturer davantage.

Le comité a proposé d'obtenir de l'information plus pointue sur le profil de la clientèle ayant obtenu une garantie de prêt levier ainsi que sur la clientèle du FIRA (situation géographique, âge, etc. ). Les conseillers ont été invités à s'associer à des partenaires et de nouveaux réseaux pour faire connaître le produit afin de capter des projets extérieurs au circuit habituel.

#### – **Varia**

##### ➤ **CRAAQ – Journée intergénérationnelle 2019**

Le CRAAQ a initié la Journée intergénérationnelle 2019 dans le but de sensibiliser les producteurs aux enjeux associés au transfert de leur exploitation.

La Financière agricole ainsi que le MAPAQ ont collaboré à la réalisation de la journée qui s'est tenue le 20 novembre 2019. Plus de 300 participants se sont inscrits, dont près de la moitié étaient des producteurs.

Six conférenciers du milieu agricole ont présenté des contenus afin d'outiller les producteurs et la relève à une préparation adéquate pour le transfert et pour la reprise d'une exploitation agricole. Des producteurs ont souligné la qualité des présentations.

➤ **Présentation des vidéos du Concours *Tournez-vous vers l'excellence!* 2019**

Les gagnants du Concours *Tournez-vous vers l'Excellence!* ont été dévoilés dans le cadre du Colloque Gestion du CRAAQ en novembre dernier.

Les administrateurs visionnent la vidéo présentant les trois lauréats de l'édition 2019.

Le gagnant s'est vu décerner une bourse de 5 000 \$ et les deux autres lauréats ont chacun reçu une bourse de 2 500 \$:

À cela s'ajoutent une bourse décernée pour l'excellence des pratiques en matière de développement durable et une bourse du FIRA qui souligne la pertinence de la formation de l'entrepreneur, l'importance de son encadrement ou de son mentorat dans la réussite de son projet d'affaires.

Le visionnement à ce jour atteint les 3 000 vues.

Le comité a émis quelques idées visant à augmenter le visionnement des vidéos, par exemple, l'utilisation de relayeurs.

➤ **Tableau de bord de la Vice-présidence à la clientèle au 31 octobre 2019, dépôt**

Le tableau de bord de la Vice-présidence à la clientèle actualisé au 31 octobre 2019 est déposé.

Dans l'ensemble, les résultats au niveau des délais de traitement sont mieux alignés sur les cibles, sauf dans les régions où des postes sont à combler.

Les équipes devront être stabilisées avant la réalisation du projet front/back-office. Monsieur Caron mentionne que l'élaboration d'un plan global d'investissement pour une entreprise est une pratique qui peut contribuer à raccourcir les délais de traitement .

Un administrateur mentionne que le resserrement des critères du programme fédéral de paiements anticipés pourrait amener des entreprises bovines à solliciter le support financier de la société.

– **Procès-verbal de la séance du 11 octobre 2019**

Le comité dépose le procès-verbal de sa séance du 11 octobre 2019.